

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Lukas Heck**

**Mehr Kundenzufriedenheit -  
zur Rolle der Mitarbeiter-Soft  
Skills am Beispiel eines  
Fitnessstudios**

2016

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Mehr Kundenzufriedenheit – zur Rolle der Mitarbeiter-Soft Skills am Beispiel eines Fitnessstudios**

Autor:  
**Lukas Heck**

Studiengang:  
**Gesundheitsmanagement**

Seminargruppe:  
**GM11wP1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. sc. med. Thomas Müller**

Zweitprüfer:  
**Dipl. Psych. Wencke Brusniak**

Einreichung:  
Ochtrup, 06.06.2016

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Enhanced customer satisfaction through soft skills using the example of a fitness center**

author:  
**Lukas Heck**

course of studies:  
**Health Management**

seminar group:  
**GM11wP1-B**

first examiner:  
**Prof. Dr. sc. med. Thomas Müller**

second examiner:  
**Dipl. Psych. Wencke Brusniak**

submission:  
Ochtrup, 06.06.2016

## Bibliografische Angaben:

Heck, Lukas:

### **Mehr Kundenzufriedenheit – zur Rolle der Mitarbeiter-Soft Skills am Beispiel eines Fitnessstudios**

Enhanced customer satisfaction through soft skills using the example of a fitness center

2016 - 71Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

## **Abstract**

Ausgehend von der Leitfrage, welchen Einfluss die Soft Skills der Fitnessstudio-Mitarbeiter auf die Kundenzufriedenheit ausüben, klärt der Autor zunächst allgemein die kognitive und emotionale Seite der Kundenzufriedenheit und verknüpft diese mit der Frage, wie sie eine dauerhafte Kundenbindung ermöglichen, die dem Unternehmen wie dem Kunden nützt. Mithilfe des Confirmation/Disconfirmation-Paradigmas nach Matthias Feistel und des Servicewelten-Modells von Hansjörg Künzel projiziert der Verfasser die bis dahin gewonnenen Einsichten auf die Fitnessbranche und das Muster Fit-Studio, wobei sich zwei Kundenerwartungen, Sicherheitsstreben und Versagensangst, als dominant herauskristallisieren. Aspekte der Gesundheit, etwa Darmstörungen, und der Ernährung, zum Beispiel gesundheitsbewusste Kost, erweitern die üblichen Fitnessstudio-Aktivitäten und taugen dazu, Kundenzufriedenheit durch vertiefte Emotionalisierung voranzubringen. Drei vom Autor entwickelte Ansätze für gesundheitsorientiertes Training bilden konkrete Anwendungsbeispiele (Big Seven sowie Balance- und Sensomotorisches Konzept). Die bis dahin identifizierten, für die Kundenzufriedenheit maßgeblichen Trainer-Soft Skills werden in einer qualitativen Analyse zusammengeführt, basierend auf dem Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun und auf den Trainer-Kunde-Gesprächen, die der Autor von Januar bis März 2016 im Muster Fit-Studio führte. Nach dem Ergebnis der Situationsanalyse kauft der Kunde die *Erwartung künftigen Erfolgs*. Bei dem Trainer hapert es daran, dass er hinsichtlich sozialer Kompetenzen nicht geschult ist. So wird deutlich, wie weit die Strecke hin zu einer stimmigen Kommunikation ist, und dass die Soft Skill-Qualifizierung der Trainer im Rahmen einer reformierten Aus- und Fortbildung eine aussichtsreiche Perspektive eröffnet, die Kundenzufriedenheit zu verbessern.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract.....</b>	<b>IV</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Mehr Kundenzufriedenheit – aber wie?.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....</b>	<b>4</b>
2.1 Definition und Modelle der Kundenzufriedenheit.....	4
2.1.1 Definition.....	4
2.1.2 Confirmation/Disconfirmation-Paradigma.....	5
2.1.3 Emotionssysteme der Belohnung und Vermeidung.....	8
2.1.4 Andere Erklärungsmodelle.....	10
2.2 Wirkungen und Elemente der Kundenbindung.....	10
2.2.1 Unternehmenserfolg und Kundenerfolg.....	10
2.2.2 Kennzeichen und Einflussgrößen.....	11
2.2.3 Kundenverbundenheit und Kundengebundenheit.....	12
2.2.4 Bestimmungsgründe der Kundenbindung.....	13
2.2.5 Serviceerwartungen der Fitnessstudio-Kunden.....	15
<b>3 Kundenzufriedenheit und Gesunderhaltung.....</b>	<b>19</b>
3.1 Verknüpfung von Gesunderhaltung und Kundenzufriedenheit.....	19
3.2 Vom Homo sapiens zum Homo sitzicus.....	20
3.3 Gesundheitsorientiertes Training.....	22
3.3.1 Grundübungen und Progression.....	22
3.3.2 Balance-Trainingskonzept.....	25
3.3.3 Sensomotorisches Training.....	27
3.4 Gesundheit und Ernährung.....	29
3.4.1 Darm als Sitz der Gesundheit.....	29
3.4.2 Gesundheitsbewusste Kost.....	31
3.4.3 Kundenbedürfnis nach Gewichtsabnahme.....	32

<b>4</b>	<b>Stand und Aussichten der Trainer-Soft Skills.....</b>	<b>36</b>
4.1	Soft Skills und Hard Skills.....	36
4.2	Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz.....	36
4.2.1	Schlüsselqualifikationen im Beruf.....	36
4.2.2	Situationsanalyse.....	39
4.2.3	Kommunikation aus Kundenperspektive.....	41
4.2.4	Kommunikation aus Trainerperspektive.....	44
4.3	Handlungsempfehlungen.....	48
4.3.1	Ist-Zustand und Soll-Zustand.....	48
4.3.2	Reform der Ausbildung und Fortbildung.....	49
4.3.3	Tipps für die Trainerarbeit.....	50
<b>5</b>	<b>Auf die Soft Skills kommt es an!.....</b>	<b>53</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XIV</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <b>Produkt/Dienstleistung sowie (Un-)Zufriedenheit</b> .....	5
Abbildung 2: <b>Diskonfirmationsparadigma (C/D-Paradigma)</b> .....	6
Abbildung 3: <b>Ist- und Soll-Leistung sowie Vergleichsprozess und Zufriedenheit</b> ....	7
Abbildung 4: <b>Vier Servicewelten</b> .....	8
Abbildung 5: <b>Kundenbindung und Wirkungseffekte</b> .....	15
Abbildung 6: <b>Sportler, Sportmuffel und Antisportler</b> .....	21
Abbildung 7: <b>„Willst du ein guter Kommunikator sein ...“</b> .....	38

# 1 Mehr Kundenzufriedenheit – aber wie?

Wer will nicht mehr Kundenzufriedenheit? Die Unternehmen versprechen sich davon eine stärkere Kundenbindung sowie mehr Umsatz und Gewinn, der Staat freut sich über die Lohn- und Steuerzuwächse, die die erhöhte gesamtwirtschaftliche Nachfrage ausgelöst hat. Die Banken steigern ihre Kreditabschlüsse und das Ausland strahlt, denn der Zustrom deutscher Touristen schwillt weiter an. Der Kunde möchte qualitativ hochwertige Waren zu moderaten Preisen kaufen. Die Rolle als wirtschaftlicher Akteur berührt zugleich seine Person und Persönlichkeit. Ein Kunde findet die Marke eines Unternehmens attraktiv, weil sie seinen gesellschaftlichen Status anzuheben scheint, der nächste erfüllt sich mit dem Bau eines Eigenheimes für die Familie einen langgehegten Wunsch, wieder ein anderer bevorzugt mediterranes Essen, weil ihm das besser bekommt. Insofern hat Kundenzufriedenheit in einem umfassenderen Verständnis mit dem Streben nach Wohlbefinden, Glück und Gesundheit zu tun.

Wie aber bewerkstelligt man, dass die Kunden zufrieden sind respektive werden? Um das Autobahnnetz zu sanieren, erhöht der Staat die Einkommenssteuer, was den Nettoverdienst der Steuerzahler schmälert. Banken drohen angesichts der Nullzinspolitik der Europäischen Zentralbank mit Negativzinsen, was die Sparer verschreckt. Das Ausland erhöht Landegebühren und Übernachtungsentgelte, und die ausländischen Besucher empören sich. Lebensmittelhersteller bieten zu Billigpreisen Nahrungsmittel an, die in Verdacht stehen, die Gesundheit zu gefährden. Und die Kunden? Deren Erwartungen und Befürchtungen sowie situativen Umstände sind wohl äußerst different. Der Investmentbanker in Frankfurt am Main ordert eine Privatjacht, die alleinerziehende Mutter in Flensburg jobbt halbtags als Kassiererin beim Discounter, der Krankenpfleger im sächsischen Mittweida genießt die Festanstellung im Krankenhaus, stöhnt jedoch unter der Last des Schichtdienstes. Die wirtschaftliche, soziale und persönliche Lage der Kunden ist derart unterschiedlich, dass sich einfache Antworten verbieten. In der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland trachten die Unternehmen danach, die Bedürfnisse der Menschen durch marktfähige Produkte und Dienstleistungen zu befriedigen, und beobachten das Nachfrageverhalten der Verbraucher genau.

Der Autor unterstellt, dass es vorwiegend die Mitarbeiter eines Betriebes sind, welche die Güte der Waren bestimmen und solchermaßen die Kundenzufriedenheit prägen. Dies dürfte vornehmlich auf Dienstleistungsunternehmen mit direktem Kundenkontakt



zutreffen, wofür stellvertretend jene der Fitnessbranche stehen. Dieser Wirtschaftszweig erlebt seit geraumer Zeit einen anhaltenden Boom. Während 2008 sechs Millionen Kunden in einem Fitnessstudio trainierten, waren es sechs Jahre später neun Millionen, von denen ein Drittel öfter als ein Mal pro Woche den Weg ins Studio fand. Die Anzahl der Mitglieder der Branche stieg von 7,5 Millionen im Jahre 2011 auf 9,4 Millionen im Jahre 2015. Die Zahl der Fitnesseinrichtungen kletterte von 7.300 (2011) auf 8.300 (2015).<sup>1</sup> Die Zahlen sprechen dafür, dass die Anbieter das enorme Nachfragepotential erkannt und genutzt haben. Aber was treibt die Menschen ins Studio und was hält sie dort? Welchen Anteil haben die Mitarbeiter daran? Der Autor, seit 2013 als lizenzierter Personal-Trainer in einem Fitnessstudio geringfügig beschäftigt, weiß aus seiner Berufserfahrung, was eine freundliche Begrüßung bewirkt, wenn der Kunde die Trainingsfläche betritt. Solche Soft Skills genannten Fähigkeiten und die fachlichen Kompetenzen, Hard Skills, haben sicherlich auf ihre Weise zum Aufschwung beigetragen. Aber welche Fähigkeiten sind wie und inwieweit dafür verantwortlich? Eine ausführliche Studie über sämtliche Hard und Soft Skills und ihren jeweiligen Erfolgspart würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen. Diese Bachelor Thesis konzentriert sich auf die Soft Skills, denn sie werden allgemein in der Arbeitswelt und nach den Erfahrungen des Verfassers speziell in der Fitnessbranche trotz gegenteiliger Beurteilungen derart unterschätzt, dass er sich veranlasst sieht, deren Funktionalität und Stellenwert unter der Fragestellung der Kundenzufriedenheit näher zu untersuchen. Die Leitfrage lautet daher: Welchen Einfluss üben die Soft Skills der Fitnessstudio-Mitarbeiter auf die Kundenzufriedenheit aus, die für das Unternehmen und vor allem für den Kunden selbst von weitreichender Bedeutung ist? Der Verfasser konzentriert sich auf die Trainer, die, ausgestattet mit Lizenzen, vor Ort unmittelbar am Kunden arbeiten.

Zur Beantwortung der Leitfrage zieht der Autor in der Betriebswirtschaft geläufige Modelle heran, welche die Kundenzufriedenheit sowie die eng mit ihr verwobene Kundenbindung und Gesunderhaltung erklären (siehe Kapitel 2 und 3). Zum anderen strengt er eine qualitative Analyse der fitnessstudiospezifischen Situation an, gestützt auf ein bekanntes Kommunikationsmodell und auf Trainer-Kunde-Gesprächen, die er von Januar bis März 2016 in dem erwähnten Fitnessstudio führte; aus der Analyse leitet er Handlungsempfehlungen für die Trainerarbeit ab (siehe Kapitel 4). Neben den ökonomischen kommen psychologische, soziologische und medizinische Einsichten und Überlegungen zum Zuge. Durchgehend ist das erkenntnisleitende Interesse, Ansatzpunkte aufzuspüren, bei denen die Mitarbeiter-Soft Skills gefragt sind. Der Schlussteil bündelt die Ergebnisse. Thematische Aussparungen werden im Verlauf der Thesis begründet.

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.dssv.de/home/statistik/eckdaten-2016/>. (02.06.2016)

Die Firmenbezeichnungen wurden anonymisiert, der Verfasser hat Ersatznamen gewählt: Muster Fit-Studio, Muster Fit GmbH und Muster Akademie.

Aus Gründen der Einfachheit und besseren Lesbarkeit wird ausschließlich das männliche Genus verwandt, womit selbstverständlich der Autor keine Diskriminierung des weiblichen Geschlechts verknüpft.

## 2 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

In der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland bestimmen Nachfrage und Kundenbindung maßgeblich den Unternehmenserfolg. Gelingende Kundenbindung steht für nachhaltiges sowie vertrauens- und sicherheitsstiftendes Wirtschaften. Flops und Fehlversuche werden unwahrscheinlicher, wodurch Kosten gesenkt und Ressourcen gespart werden. Es dürfte unmittelbar einleuchten, dass Kundenbindung umso eher realisiert wird, als es mit der Kundenzufriedenheit rund läuft. Beide Größen hängen nicht zuletzt von den Soft Skills der Mitarbeiter ab, was ebenfalls evident ist. Wie allerdings Kundenzufriedenheit und Kundenbindung näherhin funktional zusammengehören, an welcher Stelle welche Mitarbeiterqualitäten gefragt sind, soll im Folgenden beschrieben und erklärt werden.

### 2.1 Definition und Modelle der Kundenzufriedenheit

#### 2.1.1 Definition

"Kundenzufriedenheit ist die kognitive und emotionale Bewertung der gesamten Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter und dessen Produkten bzw. Dienstleistungen" (Homburg u.a. 1999).<sup>2</sup> Kundenzufriedenheit ist demnach aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten: aus der kognitiven und emotionalen Perspektive sowie komplette Berücksichtigen aller Perspektiven und deren Verschränkungen je aus Sicht des Unternehmens (Anbieters) und des Kunden (Nachfragers). D wäre reizvoll, muss aber hier schon aus Raumgründen unterbleiben. Die vorliegende Arbeit richtet den Fokus stattdessen auf den Kunden und ordnet die Fragen und Überlegungen auf ihn hin.

Das Unternehmen selbst vermag die Kundenzufriedenheit zu beeinflussen. Kunden mit negativen Käuferlebnissen kommunizieren diese im Freundes- und Bekanntenkreis. Das wirkt sich auf das Image des Unternehmens und dessen Bemühungen aus, neue Kunden zu gewinnen. Man schätzt, dass 13 Prozent der enttäuschten Kunden ihre Frustrationen circa 20 Personen ihres Umfeldes mitteilen (Gründling 1999, 109f.). Aus

---

2 [http://mag3.i-magazine.de/magPage/Your\\_new\\_iMagFree\\_Magazine\\_193/Definition\\_Kundenzufriedenheit\\_6/#/6](http://mag3.i-magazine.de/magPage/Your_new_iMagFree_Magazine_193/Definition_Kundenzufriedenheit_6/#/6). (02.06.2016)

der (Un-)Zufriedenheit der Kunden erwächst ihr künftiges Konsumentenverhalten, darunter Wiederkauf beziehungsweise Abwanderung und Beschwerde. Abbildung 1 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

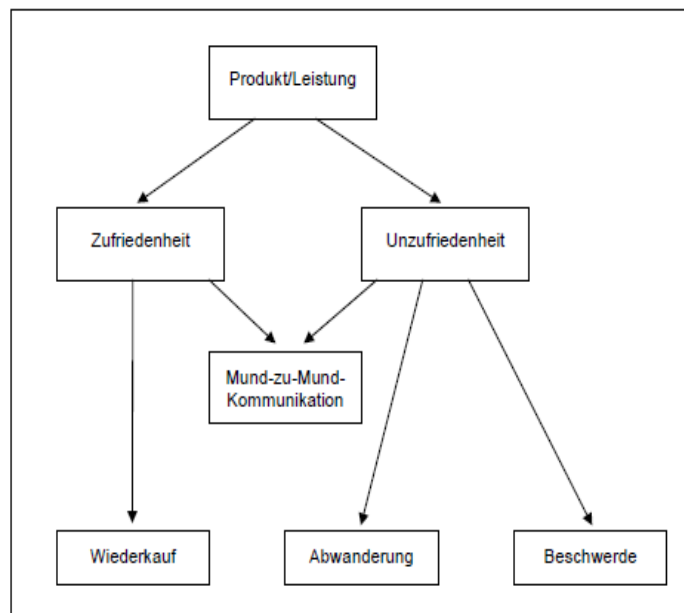


Abbildung 1<sup>3</sup>: Produkt/Dienstleistung sowie (Un-)Zufriedenheit

## 2.1.2 Confirmation/Disconfirmation-Paradigma

In der Literatur finden sich zahlreiche Modelle zur Analyse der Kundenzufriedenheit. Zu den renommierten Theorien zählt man das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma). Die Kundenzufriedenheit wird als Ergebnis des Vergleichs der wahrgenommenen Leistung ("Ist-Leistung") und der Referenzgröße ("Soll-Leistung") begriffen. Beim Erreichen des Referenzniveaus liegt die so genannte Konfirmation (Bestätigung) vor, die positive Diskonfirmation, falls die Ist-Leistung die Soll-Leistung übertrifft. Unterschreitet die Ist- die Soll-Leistung, kommt es zur Unzufriedenheit, welche als negative Diskonfirmation bezeichnet wird. Genauerhin besteht das C/D-Paradigma aus vier Komponenten (vgl. Feistel 2008, 39f.).

**Ist-Leistung:** Die Wahrnehmung und Produktbeurteilung des Kunden modifizieren die Ist-Komponente – selbst bei objektiv identischer Leistung. Die Wertsumme (Produktwert, Wert durch produktbegleitende Dienstleistungen, Mitarbeiter und Image) und die Kostensumme (monetäre Kosten, Kosten für Zeit, Energie und psychischen Aufwand) ergeben zusammen die Ist-Leistung.

<sup>3</sup> Vgl. Homburg/Becker/Hentschel 2003, 96

**Soll-Leistung:** Es handelt sich um einen Vergleichsstandard, der bestimmte Kriterien (allgemeine Leistungsfähigkeit, Kosten und soziale Anerkennung) erfüllen soll. Hierzu gehören vier Referenzwerte: Erwartungen, Werte, Normen und Ideale.

**Vergleichsprozess:** Eine Person oder Personengruppe vergleicht den Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand eines Beurteilungsobjektes. Der Vergleich hat eine zentrale Position als intervenierende Variable zwischen der Soll- und Ist-Komponente und dem daraus abgeleiteten Zufriedenheitsurteil inne.

**Resultierendes Ausmaß der Zufriedenheit:** Operativ betrachtet entspricht die Kundenzufriedenheit nach dem C/D-Paradigma der Differenz der separat erfassten Ist- und Soll-Leistung. Die Deckungsgleichheit von Ist- und Soll-Leistung (Konfirmation) führt zur Zufriedenheit, möglicherweise zur Indifferenz beim Kunden. Positive Abweichungen erzeugen Zufriedenheit bis hin zur Begeisterung, negative Abweichungen Unzufriedenheit.

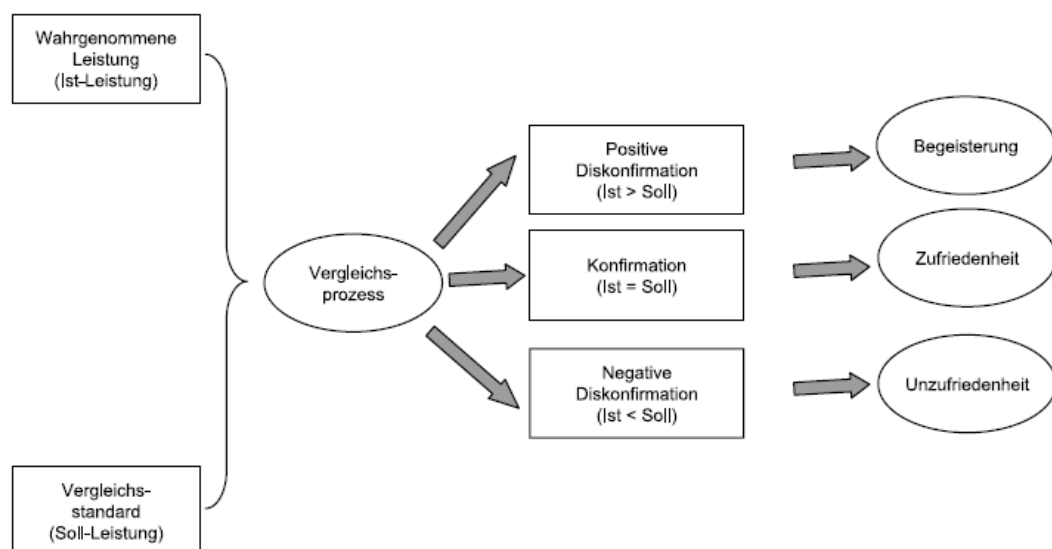


Abbildung 2<sup>4</sup>: Diskonfirmationsparadigma (C/D-Paradigma)

Nach diesem Ansatz von Friedemann W. Nerlinger und Christina Neumann resultiert Kundenzufriedenheit aus Konfirmation und positiver Diskonfirmation. Einige Autoren gehen freilich davon aus, dass echte Kundenzufriedenheit erst dann entstehen kann, wenn es zu einem Überschreiten der Erwartungshaltung durch die wahrgenommene Dienstleistung respektive das wahrgenommene Produkt kommt (vgl. Künzel 2012, S.60). Zudem existiert eine Grauzone zwischen der Bewertung (das Produkt hat die Erwartung nicht erfüllt) und der Folge, dass der Kunde zwangsläufig unzufrieden wird. Man spricht von einer Toleranzzone, in der durchaus Kundenzufriedenheit möglich ist.

4 Vgl. Nerlinger/Neumann 2006, 129

Ein außergewöhnlich großes Ausmaß an Zufriedenheit gibt es im Falle der positiven Diskonfirmation (vgl. Stauss 1999, 5–24). Die Wissenschaft hat längst die Bedeutung der Emotionen bei Kaufentscheidungen nachgewiesen, was das C/D-Paradigma von Matthias Feistel wenigstens ansatzweise reflektiert, zum Beispiel bei der Soll-Leistung, wo es etwa um Werte und Ideale geht. Untersuchungen zeigen, dass der kognitive Bestandteil (die Bildung einer Meinung über ein Kaufobjekt) nach dem Kauf mit der Zeit an Stärke gewinnt, während die emotionale Komponente abnimmt (vgl. Homburg/Koschate/Hoyer 2006, 21-31). Kundenzufriedenheit muss daher als dynamisches Konstrukt betrachtet werden (Nerlinger/Neumann 2006, 130).

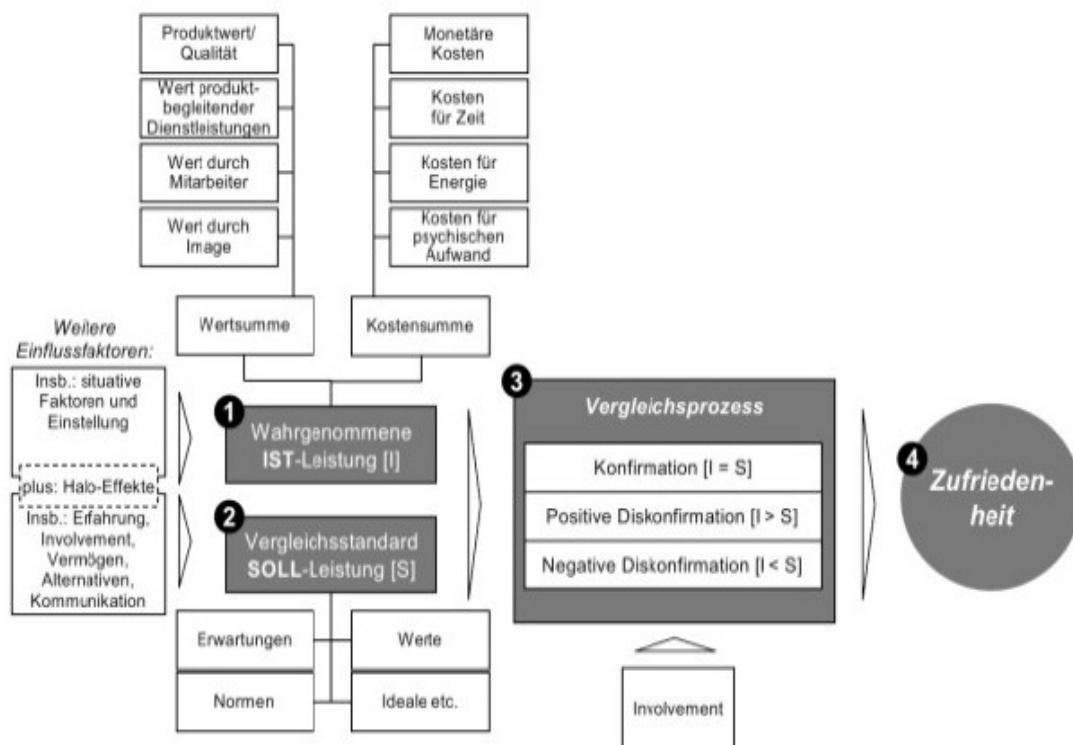


Abbildung 3<sup>5</sup>: Ist- und Soll-Leistung sowie Vergleichsprozess und Zufriedenheit

Die Abbildung illustriert das vorzugsweise betriebswirtschaftlich orientierte C/D-Paradigma nach Matthias Feistel. Zweifelsohne besitzt es einige Erklärungskraft und bereitet den Boden für empirische Erhebungen. Ob aber die emotionale Seite und der dynamische Aspekt der Kundenzufriedenheit ausreichend zur Geltung gelangen, erscheint fraglich.

<sup>5</sup> Vgl. Feistel 2008, 38

### 2.1.3 Emotionssysteme der Belohnung und Vermeidung

Das Modell von Hansjörg Künzle wählt einen eher psychologischen Zugriff, stellt die Gefühle in den Vordergrund und streicht die beiden übergeordneten Emotionssysteme der Belohnung und Bestrafung heraus, von denen angenommen wird, dass sie das menschliche Gehirn und damit Wahrnehmung und Handeln des Kunden nachhaltig bestimmen (vgl. Künzle 2012, 51). Weil man der Bestrafung ausweichen will, wird das zweite übergeordnete Gefüge gern Vermeidungssystem genannt. Das Belohnungssystem motiviert den Menschen durch lustvolle Erwartung, einen Ort, zum Beispiel ein Unternehmen, aufzusuchen und belohnt ihn mit positiven Gefühlen, wenn er das ersehnte Objekt erwirbt. Des Weiteren unterscheidet Künzle ein Dominanz-System, welches das Gefühl des Stolzes verstärkt oder mit Wut bestraft, ein Balance-System, das das Gefühl von Geborgenheit und Sicherheit vermittelt oder Angst und Unruhe auslöst, sowie das Stimulanz-System, welches mit dem Gefühl der (Vor-)Freude entlohnt und mit dem Gefühl der Langeweile strahlt. In der Praxis dürften vor allem die negativen Stimuli von Belang sein, da negative Erlebnisse eine auffallend größere Auswirkung auf den Kunden haben. Neben der Hilfestellung bei der objektiven Bewertung des Produktes sind der Service eines Unternehmens und die Mitarbeiter-Soft Skills beim Vermeiden negativer Emotionen gefordert. Ein machtvolleres Werkzeug, als die positiven Gefühle des Kunden zu forcieren, ist das Ausräumen negativer Stimuli. Dazu bedarf es unter anderem des Einfühlungsvermögens und der Gesprächsführungskompetenz der Mitarbeiter.

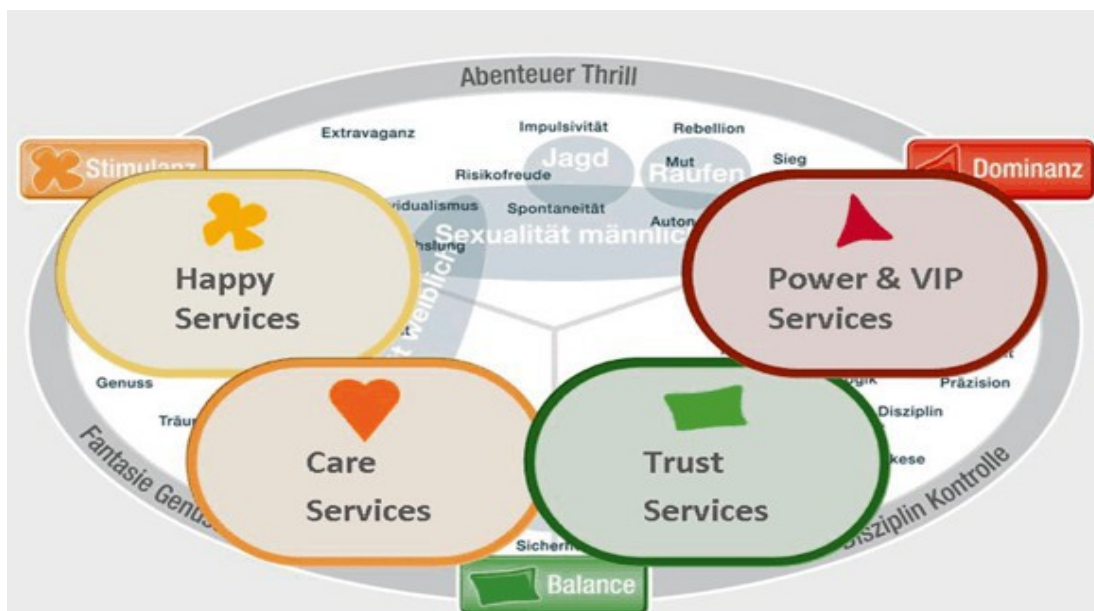


Abbildung 4<sup>6</sup>: Vier Servicewelten

6 Vgl. Künzle 2012, S.45

Auf der Grundlage der übergeordneten Emotionssysteme und der zugeordneten Systeme der Dominanz, Stimulanz und Balance konzipiert Hansjörg Künzel vier emotionale Servicewelten (vgl. Künzel 2012, 53ff.).

**Happy Services:** Die Erwartungen kommen aus dem Stimulanz-System und möchten durch Ungewöhnliches positiv überrascht werden.

**Care Services:** Erwartungen stammen aus dem Bindungs- und Fürsorgesystem und suggerieren das Gefühl, dass der Kunde ernst genommen wird und man sich um seine subjektiven Probleme und Wünsche kümmert.

**Trust Services:** Die Erwartungen entspringen dem wohl einflussreichsten Sektor im menschlichen Gehirn, dem Balance-System. Dem Kunden ein Sicherheitsgefühl zu geben und sein Vertrauen zu gewinnen, sind für ein Unternehmen von zentraler Bedeutung. Die Leistungsversprechen bezüglich Qualität, Zeit und Preis müssen eingehalten werden.

**Power & VIP-Services:** Erwartungen des Dominanz-Systems korrespondieren mit dem Gefühl von Durchsetzungskraft und Leistungssteigerung. Power- und VIP-Services sind Dienstleistungen, die den Kunden effizienter und besser machen und womöglich in der Statushierarchie der Kundschaft aufsteigen lassen. VIPs (Very Important Person), die von außen an die Unternehmung herantreten, erwarten einen Service des gehobenen Standards.

Das Belohnungs- und das Vermeidungssystem bieten einen hervorragenden Ansatzpunkt, die Mitarbeiter-Soft Skills ins Spiel zu bringen. Empathie und Fragetechnik etwa sind unabdingbar, um die Erwartungen, Wünsche und Ängste des Kunden aufzuspüren. In Kapitel 3 entwickelt der Autor anhand des Modells von Hansjörg Künzel Umsetzungskonzepte als Leitfaden für Mitarbeiter in Fitnessstudios. Nach Hansjörg Künzel zeigt sich das Belohnungssystem nie zufrieden, und Freude kommt erst auf, wenn es mehr gibt, als erwartet (Künzel 2012, 60). Übertragen auf das C/D-Paradigma bedeutet dies, Konfirmation führt keineswegs schnurstracks zu einer hohen Kundenzufriedenheit, möglicherweise sogar zum Gegenteil. Erst bei eindeutig positiver Diskonfirmation kann ein Unternehmen mit Begeisterung und dem zugehörigen Kundenzufriedenheitslevel rechnen. Daraus lassen sich Konsequenzen für das Unternehmen ableiten: Das Angebot wird bewusst in begrenzterem Umfang publiziert, als es im Kundengespräch zur Sprache kommt. Der Verkäufer verfügt über einen gewissen Spielraum, um dem Kunden Konzessionen zu machen und solchermaßen eine positive Diskonfirmation zu generieren. Das offiziell kommunizierte Angebot manipuliert vorab die Erwartungen des Kunden, die dann im Gespräch vor Ort übertroffen werden. Fraglos bewegt sich diese



verkaufsstrategische Finesse auf einem schmalen Grat der Glaubwürdigkeit, zeitigt aber nach den berufspraktischen Erfahrungen des Verfassers bei geschickter Handhabung durchaus Erfolge im Sinne der positiven Diskonfirmation.

### **2.1.4 Andere Erklärungsmodelle**

Die Literatur liefert weitere Erklärungsmuster der Kundenzufriedenheit: die Assimilation-Kontrast-Theorie, die Attributionstheorie und die Zwei-Faktoren-Theorie. Von den Theorien soll nur die erstere kurz referiert werden, der ein ausgeprägter Praxisbezug eigen ist.

Die Assimilations- und Kontrasttheorie expliziert, inwiefern im Nachhinein Ist- und Soll-Leistungen verändert werden. Man unterstellt, dass negative und positive Konfirmationen eine Art Dysbalance hervorrufen und ein Individuum stets bestrebt ist, in die Balance zurückzufinden. In der Folge trachtet es danach, das innere Gleichgewicht über das Anpassen der Erwartungshaltung zu gewinnen. Dieser Mechanismus wird Assimilationseffekt genannt (vgl. Anderson 1973, 38-44). Das Pendant bildet die Kontrasttheorie, die auf den entgegengesetzten Effekt baut. Bei einer Differenz von Ist- und Soll-Leistung wird dieser nach Abschluss des Kaufprozesses forciert. Leichte negative Diskonfirmation schlägt in tiefe Unzufriedenheit um, während leichte positive Diskonfirmation Begeisterung weckt.

## **2.2 Wirkungen und Elemente der Kundenbindung**

### **2.2.1 Unternehmenserfolg und Kundenerfolg**

Die Kundenbindung legt im Zusammenwirken mit unternehmensin- und externen Variablen die Marktposition und den wirtschaftlichen Ertrag des Unternehmens fest. Vornehme Huber und andere billigen ihr gar einen maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu (vgl. Huber/Hermann/Braunstein 2004, 77). Positive intensive Geschäftsbeziehungen im Verein mit einem hohen Grad der Kundenbindung sind imstande, eine Win/Win-Situation für Anbieter und Nachfrager zu schaffen. Der Anbieter gewinnt Sicherheit und Erlöse. Der gebundene Kunde interessiert sich für weitere Leistungen des Unternehmens und ist bereit, ein höheres Risiko einzugehen, mehr Geld in die Hand zu nehmen und längere Verträge abzuschließen. Darüber hinaus feuern zu-

friedene Kunden die Mund-zu-Mund-Kommunikation an. Selbige wird von potentiellen Kunden als ungleich vertrauenswürdiger eingestuft und zählt nach wie vor zu den tauglichsten Akquirierungsmethoden. Gerade für kleinere Betriebe genießt der Aufbau eines Kundenstammes Priorität, und die Mund-zu-Mund-Propaganda fungiert als wichtigste Stellschraube, wenn das Budget keine ergiebigen Finanzmittel für das Marketing vorsieht. Zeitersparnis, Preissenkungen und Risikominderungen verkörpern gravierende Effekte erfolgreicher Kundenbindung – und zwar für beide Marktseiten. Die Kundenbindung dient nicht nur als probates Instrument für den Kundenerfolg, sondern auch der längerfristigen Befriedigung des Kunden selbst. Die positiven Aspekte hochgradiger Kundenbindung dürften negative Gesichtspunkte überwiegen, wie zum Beispiel mangelnde Flexibilität gegenüber dem Markt und damit verknüpfte Probleme bei der Erschließung neuer Kundenpotentiale (vgl. Jeker 2002, 28).

Vor dem Hintergrund des enormen Konkurrenzkampfes in der Fitnessbranche und angesichts der Tatsache, dass wegen des seit Jahren anhaltenden gesamtgesellschaftlichen Individualisierungstrends die Loyalität der Kunden in nicht wenigen Branchen sinkt, stoßen Strategien zur Kundenbindung auf reges Interesse. Einige Unternehmen stellen die Kundenbindung bereits in den Mittelpunkt ihrer zukunftsorientierten Programme (vgl. Bruhn 2006, 103). Die Ausrichtung des Marketings allein auf Neu-Kunden mindert auf Dauer die Strahlkraft des öffentlichen Bildes und den Erfolg des Unternehmens, da etliche Stammkunden abwandern. Außerdem sind Aufwendungen seitens des Unternehmens für Stammkunden geringer als für Neukunden (vgl. Meyer/Oevermann 1995, 1340-1351).

### **2.2.2 Kennzeichen und Einflussgrößen**

Diller definiert Kundenbindung so: "... System von Aktivitäten des Anbieters zur Verbesserung des Transaktionsgeschehens auf der Grundlage positiver Einstellungen der Kunden und daraus resultierender Bereitschaft für Folgekäufe" (Diller 1996, 84). Wie bei der Kundenzufriedenheit verweist die Definition auf den emotionalen Charakter der Kundenbindung und gibt Raum für unterschiedliche Erklärungsansätze und Perspektiven.

Jeker beschreibt die Kennzeichen der Kundenbindung (vgl. Jeker 2002, 103):

- eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter
- das Interesse, die Beziehung zu dem Anbieter aufrechtzuerhalten

- die Absicht zu Wiederkäufen und Weiterempfehlung
- die Bereitschaft, nicht zur Konkurrenz zu gehen

Ist ein Kunde bereit, bestimmte Produkte und Dienstleistungen erneut zu kaufen, darf dies als unmissverständliches Zeichen der Kundenbindung interpretiert werden, im Fitnessstudio etwa die mehrmalige automatische Abonnementverlängerung und die Nachfrage nach einem Extra-Service, zum Beispiel nach Personal-Training und Merchandising-Produkten.

Vertrauen fundiert und stabilisiert bekanntermaßen alle sozialen Beziehungen. In der ökonomischen Sphäre schafft Vertrauen die Grundlage, aktuelle und künftige Kaufentscheidungen zu treffen. Vertrauen entsteht womöglich durch Einhalten von Absprachen sowie authentisches und respektvolles Verhalten der Mitarbeiter. Ihr Informationsbedürfnis erleichtert ambitionierten und engagierten Kunden, emotionale Bindungen schneller aufzubauen. Im Vorfeld verlangen solche Kunden mehr Informationen und stellen kritische Fragen, was die Überzeugungsarbeit der Beschäftigten provoziert. Die Zufriedenheit des Kunden ist die Voraussetzung für eine dauerhafte Bindung an das Unternehmen. Unzufriedene Kunden beflügeln die negative Mund-zu-Mund-Kommunikation und verursachen Imageverluste. Obendrein spielen unzufriedene Kunden eher mit Abwanderungsgedanken als Kunden mit Konfirmation oder gar positiver Diskonfirmation.

### **2.2.3 Kundenverbundenheit und Kundengebundenheit**

Neben den skizzierten Kennzeichen und Einflussgrößen der Kundenbindung fallen bei genauerem Hinsehen zwei Phänomene auf: die Kundenverbundenheit und die Kundengebundenheit. Beide müssen differenziert werden, können aber bei demselben Kunden co-existieren (vgl. Dittrich 2000, 59).

Die Kundenverbundenheit ist Ausdruck echter Kundenzufriedenheit und lässt auf die freiwillige Bindung des Kunden rückschließen. Häufig nennen Kunden Vertrauen und Zufriedenheit als Ursache. Echte Verbundenheit gilt als ausgesprochen positive Form der Kundenbindung.

Die Kundengebundenheit beschreibt ein Abhängigkeitsverhältnis des Kunden zum Anbieter. Das Ausmaß der Abhängigkeit spiegelt sich in der Bewertung der Intensität der Gebundenheit wider. Das Abonnement einer Fitnessstudio-Mitgliedschaft ist ein Beispiel für leichte Gebundenheit. Bezogen auf das Muster Fit-Studio, im Besitz der Mus-

ter Fit GmbH, ist der Abhängigkeitsgrad merklich höher. Die Muster Fit-Kette hat in den vergangenen Jahren manchen Konkurrenten in der Region aus dem Markt gedrängt. Einige wenige Studios vermochten dem Druck standzuhalten. Die Zielgruppe ist hier jedoch eine andere, der Mitgliedschaftspreis teurer. Sofern die Chance der Auswahl unter mehreren Anbietern besteht, darf man dem tatsächlichen Kunden wirtschaftliche Motive keinesfalls absprechen – im Gegenteil. Bei der Kundengebundenheit liegt eine kraftvolle Variante der Kundenbindung vor, allerdings bei dem gewählten Beispiel aus der Fitnessbranche mit dem Beigeschmack, dass dies weniger den glänzenden Serviceleistungen und dem kundenorientierten Auftreten des Unternehmens und seiner Beschäftigten als vielmehr seiner beherrschenden Marktstellung geschuldet ist. Das beeinträchtigt zweifellos die emotionale Haltung des Kunden. Angemerkt sei, dass hinter dem Erarbeiten einer Marktposition eine respektable unternehmerische Leistung steckt. Für die bringt nicht jeder Kunde Verständnis und Zustimmung auf, was den einen oder anderen gleichwohl nicht davon abhält, von den Angeboten Gebrauch zu machen.

Das Gefühl der wahren Verbundenheit spielt sich in erster Linie auf der psychologisch-emotionalen Ebene ab. Basis dieses Gefühls ist die freiwillige Entscheidung des Kunden, in eine Beziehung mit dem Unternehmen einzutreten. Der psychologische Nutzen einer Geschäftsbeziehung wird in der Theorie nachdrücklich betont und in der Praxis der Fitnessbranche tagtäglich untermauert. Um bei einem Kunden die Verbundenheit besser zu verstehen und nachhaltig zu protegieren, ist es ratsam, die psychologisch-emotionale Ebene in den Mittelpunkt des Kundenbindungsmanagements zu rücken. Das liegt fraglos im langfristigen Unternehmensinteresse – selbst bei Monopolisten.

#### **2.2.4 Bestimmungsgründe der Kundenbindung**

Um die Bestimmungsgründe zu identifizieren, ist es hilfreich, einen Blick auf das Käuferverhalten zu werfen. Nach Alfred Kuss und Torsten Tomczak (2004):

- ist das Käuferverhalten zweckorientiert, d.h. auf die Befriedigung von Bedürfnissen ausgerichtet
- umfasst es diverse Aktivitäten, darunter Auswahl, Erwerb und Verwendung eines Produktes/einer Dienstleistung
- hat Prozesscharakter: die Aktivitäten der Käufer erfordern Zeit und beziehen Vorgänge mit ein, die sich vor dem Kauf abspielen

- steht unter dem Einfluss externer Faktoren, etwa der ökonomischen und sozialen Beziehungen
- variiert situationsspezifisch
- bezieht sich auf Sachgüter, Rechte und Vermögenswerte (vgl. Kuss/Tomczak 2004, 6ff.)

Die gesamte Breite der Bestimmungsgründe der Kundenbindung erstreckt sich demnach von den subjektiven Bedürfnissen des Kunden, über zeitraubende, mannigfaltige mit dem Kauf verquickte Tätigkeiten, weiter über die Maßgabe äußerer Gegebenheiten und die jeweils vorfindliche Situation bis hin zu der Art des Kaufobjekts.

Ferner enthalten die nachfrageorientierte und die anbieterbezogene Perspektive Hinweise auf Ursachen der Kundenbindung, die sich teilweise mit jenen von Kuss/Tomczak überschneiden. "Bei der nachfrageorientierte Perspektive wird die Kundenbindung eher verhaltensorientiert interpretiert. Hier ist die Bindung eines Kunden mit dessen Loyalität gegenüber einem Anbieter gleichzusetzen. Die Loyalität bezieht sich dabei sowohl auf bisheriges als auch auf zukünftiges Verhalten" (Schlaffke/Plünnecke 2015, 129).

Die nachfrageorientierte Perspektive fokussiert folgende Faktoren, die die Kundenbindung begründen: psychologische Faktoren (darunter die Zufriedenheit eines Kunden mit den Produkten einer Marke), situative (ob zum Beispiel ein Produkt für den Konsumenten bequem zu erwerben ist), rechtliche (etwa der Vertrag mit einem Fitnessstudio über eine Mindestlaufzeit), ökonomische (namentlich die Kosten eines bestimmten Produkts, die geringer als bei vergleichbaren Konkurrenzprodukten sind), technologische, beispielsweise wenn ein Unternehmen eine Software verwendet, die auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten ist (vgl. Meyer/Oevermann 1995, 1341-1351).

"Bei der anbieterbezogenen Perspektive hat die Kundenbindung einen instrumentalen Charakter. Unter Kundenbindung werden hier alle Aktivitäten verstanden, die auf die Herstellung oder Intensivierung der Bindung aktueller Kunden zielen und somit die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden enger gestalten. In diesem Zusammenhang wird häufig der Begriff des Kundenbindungsmanagement genutzt" (Schlaffke/Plünnecke 2015, 129).

Die Zusammenschau beider Perspektiven erweitert nochmals das Spektrum der Bestimmungsgründe. Zugleich wird angedeutet, dass der Prozess der Kundenbindung des Managements bedarf, soll er nicht irgendwie, sondern gezielt und nach strategi-

schen Vorgaben (darunter Leitbild des Unternehmens, Handlungsanweisungen, Schulung der Mitarbeiter, Ressourceneinsatz) ablaufen, zum Beispiel im Sinne der beschriebenen Win/Win-Situation.

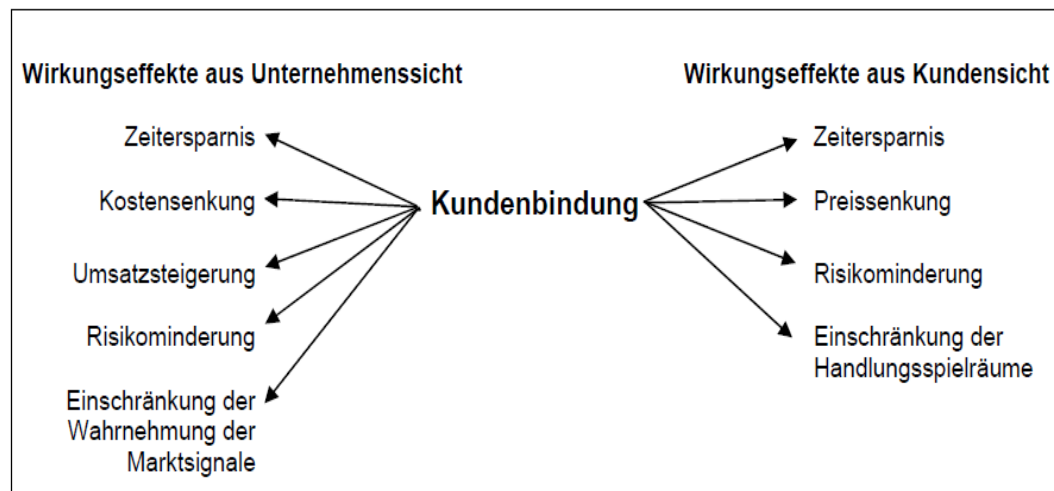


Abbildung 5<sup>7</sup>: Kundenbindung und Wirkungseffekte

### 2.2.5 Serviceerwartungen der Fitnessstudio-Kunden

Der scharfe Wettbewerb hat die Fitnessbranche dahin gebracht, dass Wirtschaftlichkeitskalküle und -maßnahmen mehr und mehr auf die Agenda der Unternehmen geraten. Auch situative Umstände, wie etwa die rasche Erreichbarkeit einer Fitnesseinrichtung, zwingen Vorstände, Geschäftsführer und Studioleiter zum Handeln. Der Trend in Deutschland geht zu großen Fitnessketten, die auf ein komplettes, hochwertiges Trainingsinventar und großzügige Öffnungszeiten bauen – im Unterschied und zu Lasten kleinerer Mitbewerber, die mit anspruchsvollerer Betreuung punkten wollen. Die Folge ist, dass in Ballungsräumen der Kunde an sein Studio weniger mittels einer ausgeprägten positiven Diskonfirmation als vielmehr durch örtliche Gegebenheiten gebunden ist, zum Beispiel die Distanz zum nächsten Konkurrenzstudio.

Die Frage, wie die Kundenerwartungen gemanagt werden sollen, wird generell in der Branche von der Unternehmensführung relativ wenig beachtet. Im Alltag des Fitnesscenters schälen sich folgende Soll-Leistungen heraus.

Den Kunden ist die Hygiene im Studio sehr wichtig. Schweißgeruch und Unsauberkeit werden als absolut unerwünscht angesehen.

<sup>7</sup> Vgl. Jeker 2002, 29

Hinsichtlich der Ausstattung erreichen die Studios der Muster Fit GmbH eine positive Diskonfirmation und registrieren Begeisterung bei den Kunden. Beim Rundgang durch das Studio beobachtet der Autor die Kunden und nimmt anhand deren Körpersprache und Verbalisierung wahr, dass das Equipment die Erwartungen weit übertrifft. Schätzungsweise für die Hälfte der Studiobesucher verkörpert die technisch auf dem neuesten Stand befindliche Trainingsfläche ein unabdingbares Highlight.

Normalerweise tun sich Fitnessstudios und Studioketten hinsichtlich der Betreuung auf der Trainingsfläche schwer, Konfirmation oder gar positive Diskonfirmation hervorzurufen. Mitglieder im Muster Fit-Studio fühlen sich im Regelfall zu wenig betreut. In seinen Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 4) weist der Verfasser Wege, die Betreuung allgemein und in Sonderheit die auf der Trainingsfläche zu optimieren.

Kursangebote sind gerade für weibliche Kunden selbstverständlich. Hier sind allerdings die Möglichkeiten, positive Diskonfirmation zu erzeugen, ziemlich begrenzt, weswegen weibliche Kunden zu erhöhter negativer Diskonfirmation neigen, was sich mithilfe der Kontrasttheorie erklären lässt.

Angeboten zum derzeitigen Monatspreis von 30,00 Euro und dem Normalstandard folgend, erfüllt der Wellnessbereich die Erwartungen der Kunden. Mitarbeiter der Muster Fit-Kette lernen früh, dass das Begrüßen und Verabschieden des Kunden zum höflichen Umgang gehört. Darin darf sich freilich der Service nicht erschöpfen.

Kosten und rechtlichen Bestimmungen schenken die Kunden hohe Aufmerksamkeit. Die Muster Fit GmbH rangiert nicht unter den günstigsten Anbietern. Kunden erwarten dafür eine Rechtfertigung, die zumeist unter Verweis auf das moderne Equipment geliefert wird. Dass man sich selbiges leisten kann, ist nicht zuletzt eine Konsequenz der erworbenen Marktposition. Die Muster Fit GmbH hat sich wie gesagt in der Region zum größten Anbieter entwickelt.

Die zentrale Lage eines Fitnessstudios ist in unserer schnelllebigen Zeit von erheblichem Vorteil. Jene Einrichtungen, die an frequentierten Orten Zuhause sind, haben im Wettbewerb gute Chancen. Oft nehmen Ketten in Kauf, Studios ohne Gewinn zu finanzieren, um Konkurrenten in bestimmten Zonen zu verhindern. Selbstverständlich sind die Öffnungszeiten von Belang. Überspitzt ausgedrückt: Je länger die Öffnungszeiten, desto zufriedener der Kunde. Das Muster Fit-Studio gerät mit seinen Öffnungszeiten zunehmend ins Hintertreffen. Dies befeuert bei zahlreichen Kunden eine negative Konfirmation, was seinerseits Atmosphäre und Umgang belastet.

Kunden erwarten ein bestimmtes Publikum. In einem Fitnessstudio steht nicht nur jeder Mitarbeiter in der Verantwortung als Aushängeschild seines Unternehmens, sondern auch die Kunden werden zu Botschaftern und repräsentieren das Unternehmen auf und neben der Trainingsfläche. Viele Fitnessstudios haben das in der Vergangenheit verkannt, kleine Studios gingen wahllos Abonnementverpflichtungen ein. Das hat gravierende Konsequenzen: Gerade die finanziell besser Gestellten blieben nach und nach den kleineren Fitnesscentern fern. Ein kundenbezogenes Anliegen des Studios lautet: Wer soll hier trainieren und wer kann mit wem? So banal diese Frage klingen mag, in einem Fitnessstudio trifft es offensichtlich zu, dass der Kunde ein bestimmtes Publikum wünscht. Hat er den Eindruck, dass ihm das Publikum sehr unsympathisch ist, wird ihn das eventuell vom Kauf abhalten. Übrigens liegt die Hemmschwelle, dieses Thema den Mitarbeitern zu unterbreiten, sehr hoch, so dass viele von ihnen die psychologisch motivierte Kalkulation des Kunden ignorieren. Erläuterungen betreffend Atmosphäre und Verhaltensregeln haben im Kundengespräch den richtigen Platz und greifen das Bedürfnis nach einem angenehmen Publikum auf. Das Muster Fit-Studio lässt de facto potentielle Kunden, die nicht zum Image passen, außen vor. Das soll die Zufriedenheit der Bestandskunden fördern, die Kundenbindung intensivieren und potentielle Nachfrager anlocken. Personen mit schlechten Deutsch- und/oder Englisch-Kenntnissen werden gemieden, Menschen mit starkem Körpergeruch und solche, die sich im Gespräch unfreundlich verhalten, lehnt man ab, was mittels des "Optionscheines" gemanagt wird. Die Leitung teilt dem interessierten Kunden mit, dass das Studio bereits seine maximale Mitgliederzahl erreicht habe und der Interessent seitens der Verwaltung einen Bescheid erhielte, sobald ein Platz frei werde. Tatsächlich sperrt die Verwaltung den potentiellen Kunden für alle Muster Fit-Einrichtungen. Eine derartige Exklusionsstrategie wirft hinsichtlich deren Legalität (Diskriminierungsverbot) und Legitimität (menschenwürdige Behandlung) ernste Rückfragen auf. Unter der einzigen Maßgabe strikter Wirtschaftlichkeit mag die Strategie zweckmäßig sein und hat wohl ihren Anteil am Unternehmenserfolg. Muster Fit-Studios – zwar teurer als der deutsche Marktführer, aber zentral gelegen, und das Publikum stimmt. Dieses Rezept wird mit der angedeuteten rechtlichen und moralischen Problematik erkaufte, was das Engagement der Belegschaft nicht stimuliert.

Der Vertrag der Muster Fit GmbH beinhaltet einen Trainertermin. Damit erhofft man sich neben der Unterweisung in sachgemäße Behandlung der Gerätschaften eine engere Kundenbindung. Das Gros der Kunden nimmt den Trainertermin dankend an (positive Diskonfirmation). Dieses Kundengespräch, mit dem sich diese Bachelorarbeit noch eingehender beschäftigt, bietet die hervorragende Gelegenheit, den Kunden



durch Soft Skills zufriedenzustellen. Der Autor war in erster Linie mit der Kundenbetreuung auf der Trainingsfläche sowie der Konzeption und Anwendung von Trainingsmethoden befasst. Die Studioleitung stellte konkrete Fragen: Wie kann mehr Kundenzufriedenheit und in der Folge eine festere Kundenbindung erreicht werden? Welche Maßnahmen sind nötig, um die Dienstleistungen auf der Trainingsfläche, etwa das Personal-Training, zu optimieren? Das Trainerteam war der Ansicht, dass der Autor aufgrund seiner Erfahrung geeignet sei, an Richtlinien für Trainer und Servicekräfte, bezogen auf das Personal-Training sowie die Betreuung auf der Trainingsfläche und die der Kurse, mitzuwirken. Darüber hinaus waren für Personal-Trainer und Kursleiter Fortbildungen zu planen, die mit der Trainingsphilosophie der Muster Fit GmbH übereinstimmten. Der Verfasser erhielt die Erlaubnis, die Kooperation mit der Marketing-Abteilung zu suchen, um professionellen Beistand für die Außendarstellung des Vorhabens und die Rekrutierung von Interessenten zu erhalten. Die Fortbildungen mussten aus eigener Tasche finanziert werden, weswegen Mitarbeiter-Marketing gefragt war. Die Trainer sollten sich neben optischen Zielen, wie etwa Muskelaufbau, darauf verstehen, das Trainingsprogramm des Kunden durch gesundheitsorientierte Übungen zu ergänzen. Der Verfasser nahm die Herausforderung an und entwarf seine Konzepte des Balance-Trainings und Sensomotorischen Trainings.

Beide Konzepte etablieren ein Kundenbindungsmanagement, das auf kognitiver Ebene Trainingslehre und Gesundheitsorientierung als aufeinander bezogene Elemente des Systems 'Fitnessstudio' ins Bewusstsein des Kunden hebt und auf der psychologisch-emotionalen Ebene nicht zuletzt seinen Wunsch nach ganzheitlichem Angenommensein aufgreift, bestätigt und festigt.

## 3 Kundenzufriedenheit und Gesunderhaltung

### 3.1 Verknüpfung von Gesunderhaltung und Kundenzufriedenheit

Die Gesundheit des Menschen meint, ganzheitlich betrachtet, das Wohlbefinden von Körper, Geist und Seele. Amtliche Statistiken messen die Gesundheit an der Lebenserwartung der Bevölkerungsgruppen und Nationen. Dies mag zwar ein gangbarer Versuch sein, Gesundheit empirisch zu fassen sowie national und international zu vergleichen, ein solches Vorgehen lässt aber zunächst die Frage offen, was Lebenserwartung mit Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden zu tun hat.

Der Autor geht von der generellen Tatsache aus, dass nur der, der körperlich gesund ist, beste Voraussetzungen schafft, in den Vollbesitz aller seiner Kräfte zu gelangen und zu bleiben. Die Erkenntnis, dass Gesundheit nicht nur Krankheit vorbeugt und Wohlbefinden fördert, sondern darüber hinaus in enger funktionaler Relation zur sportlichen Leistungsfähigkeit steht, wird weithin von Freizeitsportlern unterschätzt. Fitnessstudiokunden, die regelmäßig trainieren und sich gesund ernähren, fühlen sich besser und schreiben dies, wie Befragungen immer wieder belegen, nicht zuletzt ihrem Fitnesscenter und dessen Trainern zu.

Je gesünder der Kunde, desto mehr Training verträgt er. Der Gesundheitsstatus prägt maßgebend die Effektivität des Trainings. Ein kranker Körper zeigt sich eingeschränkt imstande oder völlig außerstande, die durch das Training ausgelösten Reize zu empfangen und umzusetzen. Eher im Gegenteil, Krafttraining zum Beispiel vermag einen kranken Organismus schleichend kranker zu machen.

Dass Gesundheit nicht nur mit Lebenserwartung, sondern überdies mit Lebensqualität zu tun hat, bringt Cicely Saunders zum Ausdruck: „Es geht nicht darum, dem Leben mehr Tage zu geben, sondern den Tagen mehr Leben!“<sup>8</sup> Den Trainingstagen im Fitnessstudio dadurch mehr Leben zu geben, dass Fragen der Gesundheit einbezogen werden, leuchtet ein. Aber wie gehen näherhin körperliches Wohlergehen und Kundenzufriedenheit zusammen? Das Modell der Servicewelten von Hansjörg Künzel hilft weiter. Körperliche Fitness erstickt Langeweile und weckt Vorfreude, da sich zwar der

---

<sup>8</sup> <http://www.spruch-des-tages.org/zitate/610-es-geht-nicht-darum-dem-leben-mehr-tage-zu-geben-sondern-den-tag-mehr-leben>. (02.06.2016)

Kunde anspruchsvolleren Übungen entgegenstreckt, diese aber erst dann, wenn sie tatsächlich gemeistert werden, eine freudige Überraschung initiieren (Stimulanz-System plus Happy Services). Trainingsanstrengungen forcieren Durchhalte- und Leistungsvermögen und schieben den Kunden in der Rangfolge der leistungsstarken Studiobesucher nach oben in den Prominentenstatus, was ihn mit Stolz erfüllt und Gefühle der Enttäuschung und Wut abwehrt (Dominanz-System plus Power & VIP Services). Das Balance-System interagiert in zwei Richtungen, weswegen ihm ein Vorrangrolle zufällt. Achtet der Übungsleiter auf körperliche Unversehrtheit und Verletzungsprophylaxe, empfindet dies der Sportler als eine fürsorgliche Zugewandtheit (Balance-System plus Care Services). Handelt der Trainer zuverlässig und berechenbar, gestaltet er zum Beispiel das Training so, dass der Kunde die gesetzten Zielvorgaben wie geplant erfüllt, dann vertreibt ein solches Verhalten Angst und Unruhe des Kunden und lässt ihn Geborgenheit und Sicherheit spüren (Balance-System plus Trust Services).

Auf vier psychologisch-emotionale Weisen werden wie gesehen Gesunderhaltung und Kundenzufriedenheit verknüpft. Wenn der Trainer nicht nur jene Stimuli nutzt, die den positiven Kundengefühlen zuträglich sind, sondern auch und vor allem solche Stimuli vermeidet, die negative Gefühle des Sportlers verstärken, dann dürften Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wachsen – eben im Wege der skizzierten vierfach emotionalisierten Verknüpfung mit der Gesunderhaltung.

Im Folgenden wird auf die Fehlhaltung Nummer 1 der Deutschen eingegangen und werden Grundübungen und Trainingskonzepte zur Gesundheitsförderung und -erhaltung vorgestellt. Das starke Bedürfnis vieler Kunden aufnehmend, ihr Gewicht zu reduzieren sowie Über- und Fehlernährung zu entgehen, analysiert der Autor die physiologische Funktion des Darms und leitet daraus Konsequenzen für Kost, Diät und Sport ab.

## **3.2 Vom Homo sapiens zum Homo sitzicus**

Sieben Stunden täglich verbringt der Erwachsene in Deutschland durchschnittlich im Sitzen. Von den Berufstätigen sitzt jeder Dritte sogar mehr als neun Stunden. Darin enthalten sind mehr als drei Freizeitstunden vor dem Fernseher oder im Internet. Für Bewegung bleibt anscheinend kaum Zeit. Die Bewegungsstudie der Techniker Krankenkasse bekräftigt: Das Leben zahlreicher Menschen in Deutschland ist weitgehend bewegungslos, die Bewegungsarmut hat von 2007 bis 2013 erheblich zugenommen,

Sportmuffel und Antisportler bilden inzwischen die Mehrheit (Techniker Krankenkasse 2013, siehe Abbildung).

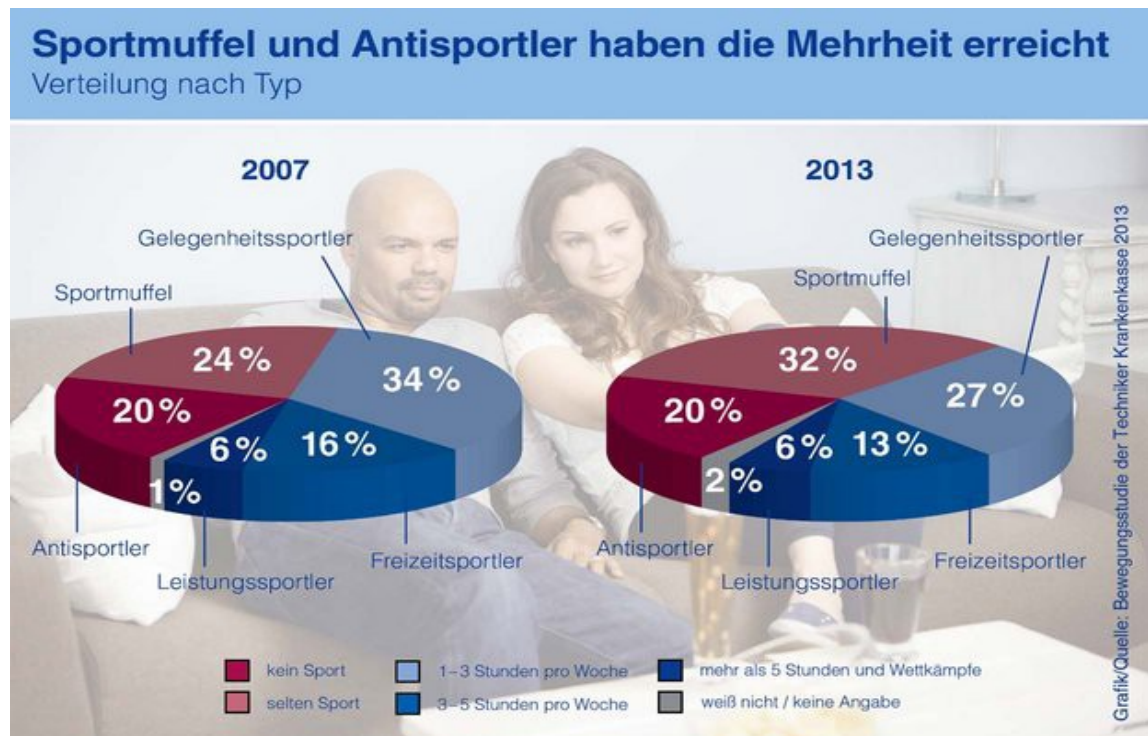


Abbildung 6<sup>9</sup>: Sportler, Sportmuffel und Antisportler

Manche Angebote in Fitnesscentern sind fragwürdig. Denn hier bewegt sich der Sportler von Gerät zu Gerät, um im Sitzen neue Rekorde aufzustellen. Sitzathletik – ein neuer Trendsport. Begleitet von der süßstoffhaltigen Mineralgetränkflasche, beschallt von Ohrwurmklassikern und angeleitet von einer automatischen Kraftmaschine, sitzt der Sportler seine Zeit im Studio ab, und nach dem Training geht es ab in die Sauna – natürlich im Sitzen.

Unser Körper als eine Art High-Tech-Rechenzentrum verarbeitet jegliche ihn konfrontierende Information. Das lange Sitzen ist so eine Information. Sie wird von dem Körper wahrgenommen, bewertet und autonom (!) mit einer Reaktion beantwortet. Die mehrstündige Annäherung von Muskelansatz und -ursprung in unserer Hüfte stimuliert eine anhaltende Kontraktion, allerdings ohne die entspannende Relaxation. Kontraktionen aber kosten Energie, die durch das Generieren neuen Kollagengewebes gedeckt wird. Diese Faszien überspannen die betreffende Muskulatur wie ein Spinnennetz, energetisch zweckmäßig, aber der Beweglichkeit schadend, weil sie die Neigung verstärken, in abträgliche Bewegungsmuster zurückzufallen.

<sup>9</sup> Vgl. Bewegungsstudie der Techniker Krankenkasse 2013.

Die Fähigkeit zur Bewegung ist uns in die Wiege gelegt. Das Baby vermag von allein ohne Hilfe von außen aus der Rückenlage in den Stand zu kommen und damit eine tiefe Kniebeuge mit aufrechter Wirbelsäule zu vollführen. Diese Fähigkeit zur Bewegung verkümmert aber wegen des Bewegungsmangels und der dadurch initiierten autonomen Anpassung des Organismus. Der geneigte Leser möge versuchen, mit gestreckten Armen nach oben in Verlängerung der Wirbelsäule eine tiefe Kniebeuge zu machen, ohne die Fersen anzuheben, die Knie übermäßig über die Zehen ragen zu lassen und ohne den Oberkörper aus der Parallelhaltung zu den Unterschenkeln herauszubringen. Es dürfte klar geworden sein, dass Projekte zur Wiederherstellung und Steigerung der Beweglichkeit unbedingt in ein gesundheitsorientiertes Fitnessstraining gehören. Die gute Nachricht für sportlich Aktive ist, dass sie mit einem geringen zeitlichen Aufwand spürbare Verbesserungen erzielen können.

## **3.3 Gesundheitsorientiertes Training**

### **3.3.1 Grundübungen und Progression**

Warum gleichen die Trainingspläne mancher Sportler einer Doktorarbeit? Der eine oder andere scheint nach dem Motto „Warum einfach, wenn es auch kompliziert geht“ zu trainieren. Innovation ist jedoch nicht in jedem Fall gleichbedeutend mit Fortschritt. Die Empfehlung lautet, den Fokus auf wenige bewährte Grundübungen zu richten, die so genannten Big Seven. Kniebeugen, Kreuzheben, Bankdrücken, Klimmzüge, Dips, Überkopfdücken und Rudern zählen zu jenen Übungen, mit denen seit Langem die größten Erfolge erzielt werden - und das ohne jedes bewegungsleitende Gerät (Freies Training). Christiano Ronaldo, Fußballstar bei Real Madrid, bekennt sich öffentlich zum Freien Training, dem er Bodyforming und Athletik verdanke.

Von den Big Seven hat man die Isolationsübungen zu unterscheiden, wie sie in Fitnessstudios an der Tagesordnung sind. Isolationsübungen bewegen nur ein Gelenk. Der Sportler konzentriert sich auf lediglich einen Muskel oder eine kleine Muskelgruppe. Eine typische Isolationsübung haben wir mit den Bizepscurls vor uns, die ausschließlich die Bizeps an der Bewegung beteiligen und die Mitarbeit anderer Muskeln isolieren.

Befragt man sportlich Aktive, weswegen sie Sport treiben, verteilen sich die Antworten auf die Hauptmotive Gesundheit, Leistung und Ästhetik. Eben diese drei Aspekte greift

das Muster Fit-Studio auf, setzt sie als Basis und Zielvorgabe seiner theoretischen Anstrengungen und stimmt in der Praxis die Trainingspläne darauf ab.

Unser Körper, ein äußerst komplexer und komplizierter Bewegungsapparat, wird in der heutigen Zeit gemeinhin zu wenig beansprucht. Wer bereits im Alter von 20 Jahren Schwierigkeiten hat, einen Kasten Wasser mit angemessener Körperhaltung und –spannung zu heben, muss damit rechnen, noch weit vor Renteneintritt mit ernsthaften Rückenbeschwerden konfrontiert zu werden. Präzise ausgeführte Grundübungen tragen dazu bei, die Funktionalität des gesamten Bewegungsapparates zu verbessern. Bezogen auf unser Beispiel lässt sich sagen, dass eine Übung wie Kreuzheben den Bewegungsablauf des Vom-Boden-Aufhebens perfekt simuliert. So ist es möglich, Rückenbeschwerden nachhaltig vorzubeugen.

Die Verschlechterung von Körperhaltung und Beweglichkeit ist im Wesentlichen auf muskuläre Dysfunktionen zurückzuführen. Permanentes Sitzen im Büro bringt langfristig Schäden mit sich, wenn man die entsprechende Muskulatur nicht trainiert. Unser Körper funktioniert als System. Das heißt, dass im Training das komplette System trainiert werden sollte. So beansprucht etwa die tiefe Kniebeuge alle Muskelgruppen, die eine aufrechte Körperhaltung gewährleisten. Und genau deswegen gehört diese Übung in jeden Trainingsplan.

Wenn der Körper nicht intakt ist, ist er zu guten sportlichen Leistungen außerstande. Je reibungsloser der Bewegungsapparat, zum Beispiel beim Handball, Radfahren oder Basketball, arbeitet, desto besser kann man die Sportart ausüben. Die Big Seven trainieren sämtliche Bewegungsmuster, die bei einer Sportart abgerufen werden. Der Profisport macht zunehmend von den Grundübungen Gebrauch. Deren außerordentlicher Vorteil liegt also nicht zuletzt im gewinnbringenden Transfer auf andere Disziplinen. Die Big Seven sind Mehrgelenksbewegungen, wodurch der Körper stärker gefordert wird, ergo er mehr Energie aufwenden muss. Aufgrund der menschlichen Anpassungsfähigkeit in Verbindung mit einem durchdachten Trainingsplan wird der Körper lernen, seine Effizienz zu steigern.

Ob Abbau von Körperfett oder Aufbau von Muskulatur: Keine Isolationsübung kommt an die Wirkung einer Grundübung heran. Zwar beruht die Körperfettabnahme lediglich auf einer negativen Energiebilanz, sprich: Wer mehr Kalorien verbrennt, als er zu sich nimmt, wird früher oder später Gewicht verlieren. Aber es gibt nur wenige Bewegungen, die so viele Kalorien verbrauchen, wie man es vom Kniebeugen oder Kreuzheben her kennt. Wer regelmäßig Sport treibt, verbrennt mehr Kalorien. Wer mehr Muskulatur

besitzt, verbrennt, da die Muskeln mit ausreichend Energie versorgt werden wollen, vergleichsweise mehr Kalorien. Derjenige, der reichlich Kalorien verbraucht, kann üppiger essen. Wer isst nicht gerne? Weil die Big Seven diverse Muskelgruppen weitreichend ansprechen, fördern sie ausgezeichnet den Muskelaufbau. Mit nur einer Grundübung lässt sich das Potential mehrerer Isolationsübungen aktivieren. So bräuchte man, um alle Muskeln zu trainieren, die bei der Kniebeuge eine Rolle spielen, wohl zehn Isolationsübungen. Aber warum sollte der Sportler zehn solche Übungen machen, wenn er deren Effekte mittels einer einzigen Bewegungsübung haben kann? Aus persönlicher Erfahrung zieht der Autor den Schluss, dass seine größten Erfolge ausschließlich von den Grundübungen herrühren.

Durch Isolationsübungen, etwa das Seitheben, eine Schulterübung, kann es zu Beschwerden kommen. Isolationsübungen haben im Trainingsplan hier und da durchaus ihre Berechtigung, aber sie sollten mit Bedacht gewählt und lediglich als Unterstützung für das Trainieren der sieben Grundübungen herangezogen werden.

Auch für Frauen, die zunehmend das Big Seven-Training praktizieren, sind die Grundübungen ein – bislang zumeist zu gering eingeschätztes - Instrument zur Formung des Körpers. Nach einigen Monaten Training wird eine Frau bei adäquater Ernährung ihren Körperfettanteil reduzieren und einen strafferen Körper bekommen. Zahlreiche Frauen meinen, durch Sit-Ups nach einer bestimmten Frist einen flachen Bauch zu haben. Dies gelingt allerdings mittels Kniebeugen oder Kreuzheben weitaus schneller und dauerhafter. Das Erlernen der technisch sauberen Übungsausführung legt die Grundlage für ein nachhaltiges Training und mehr Kundenzufriedenheit.

Dem Kunden wird im Gespräch eröffnet, dass es nicht auf die Menge an Übungen ankommt, sondern auf die Progression in wenigen Übungen. Die Konzentration auf einige wenige Übungen hat für den Trainer und die Muster Fit-Kette Vorzüge. Sie spart Zeit. Überdies können die Trainer passgenauer und gezielter aus- und fortgebildet werden hinsichtlich eines Sets überschaubarer Übungen, die sie dann besser beherrschen.

Eine Schwäche der Trainingsanstrengungen vieler Kunden und Trainer ist die große Anzahl der Übungen. In der Folge erodieren die Basics, etwa die Progression. Progression setzt Disziplin und eine leistungsfreundliche Haltung voraus, denn schnell hat man ein Niveau erreicht, auf dem der Trainingsfortschritt nicht mehr zufliegt. Zu kritisieren ist nicht das hohe Volumen (Satzzahl mal Wiederholungen), sondern die Intensität und das Durcheinander an Übungen. Häufig entdeckt der Verfasser Trainingsübersichten

mit Bankdrücken, Schrägbankdrücken und Fliegenden Bewegungen für die Brustmuskulatur in ein und demselben Tagesplan. Für Kraftsportler mag das angemessen sein, für den typischen Muster Fit-Kunden weniger. Was nützt eine Bewegung einmal pro Woche bis zum „Versagen“ und drei weitere, um die Auslastung der Muskeln zu gewährleisten? Übt ein Geige-Schüler mehrmals in der Woche erst das Geige-, dann das Chello-, anschließend das Kontrabass- und am Ende das Gitarre-Spielen? Dieser Musiker dürfte im Vergleich zu jenem, der sich nur die Geige vornimmt, bescheidenere Erfolge ernten.

Das Trainieren einiger weniger Übungen hat Nachteile, zum Beispiel begünstigen sie muskuläre Dysbalancen. Das vom Autor verfasste Balance-Konzept sieht für jeden Kunden Hilfsübungen vor, den Dysbalancen entgegenzuwirken.

Das Sich-Beschränken auf sieben Grundübungen erlaubt eine raschere Progression. Selbige kennt eine objektive und subjektive Seite. Die Frage, ob man wirklich besser geworden ist, etwa gemessen an der Zunahme der Bizeps oder Abnahme des Körperfetts, zielt auf den objektiven Progressionsaspekt und sollte sinnvollerweise erst nach mehreren Trainingseinheiten gestellt werden. Das Subjektive tangiert das Körpergefühl des Sportlers, schwer in Worte zu fassen, noch schwerer zu quantifizieren, gleichwohl am Werk und für die Stimmung und Leistungsfähigkeit des sportlich Aktiven mit ausschlaggebend.

### **3.3.2 Balance-Trainingskonzept**

#### Reduziertes Verletzungsrisiko

Verletzungsreduzierung ist ein Merkmal erfolgreichen Trainings. Verletzungen werfen den Sportler zurück und stehen einem dauerhaften Erfolg im Weg. Um sie zurückzudrängen und dem gleichheitsorientierten Training die Bahn zu ebnen, wurden das Balance-Trainingskonzept und das Sensomotorische Training entwickelt. Das Balance-Konzept kombiniert probate Trainingsmethoden miteinander, die das Hauptaugenmerk zum einen auf die Auswahl der Übungen richten und dabei vorzugsweise die subjektiven Belange des Sportlers berücksichtigen. Zum anderen fokussieren sie die technisch präzise Ausführung der gewählten Übungen. Zunächst finden Trainer und Sportler mittels einer detaillierten Bestandsaufnahme heraus, welche Muskeln in welchem Gelenk in welcher Bewegung zu viel und welche Muskeln zu wenig arbeiten.



Anschließend wird gemeinsam das Training geplant, dessen „Gesundheitsdividende“ und Effektivität in erster Linie von dem Absenken der Muskelruhespannung und dem verringerten Verletzungsrisiko profitiert.

Das Konzept vermag die üblichen Beschwerden, die beim Fitness- und Krafttraining auftreten, nicht zu heilen, gleichwohl taugt es zur Prävention und Linderung. Es gewährt Hilfe zur Selbsthilfe, wodurch der Sportler der Gefahr inakzeptabler Abhängigkeitsverhältnisse zu Trainern entgeht.

### Muskuläre Dysbalancen

Das Training vieler Sportler begleiten unerwünschte muskuläre Dysbalancen. Darunter versteht man erhöhte Muskelruhespannungen (Spannungszustände eines Muskels, wenn dieser ruht) und/oder Muskelabschwächungen, die ein Ungleichgewicht verursachen, das seinerseits eine ungünstige Belastungsverteilung auf die Gelenkstrukturen nach sich zieht. So können sich Fehlbelastungen, schmerzhaftes Muskelverspannungen, Zerrungen, Muskelfaserrisse, Überstrapazieren der Sehnen, muskuläre Funktions- und Koordinationsstörungen sowie vorzeitiges Abnutzen des Gelenkknorpels einstellen. Die Fachliteratur setzt Muskelruhespannungen oftmals mit muskulären Verkürzungen gleich. Jedoch ist die strukturelle Länge eines Muskels per se immer gleich und verändert sich nur bei Entspannung und Anspannung, vergleichbar mit einem Gummiband (vgl. Moosburger 2012). Leider wird mancherorts von Trainern empfohlen, angeblich verkürzte Muskulatur zu dehnen.

Indes verstärken die typischen Dehn-Übungen eher die Muskelruhespannungen; oben-drein beanspruchen sie Gelenke, Sehnen, Bänder und die betreffende Muskelpartie beträchtlich. Das Konzept handhabt das Dehnen so, dass sich Muskelruhespannungen keinesfalls erhöhen, sondern absenken (funktionelles Dehnen).

### Detonisierung

Muskuläre Dysbalancen sind üblicherweise sportart- und berufsspezifischer Provenienz. Langes Ausharren in kaum variierenden Positionen, etwa stundenlanges Sitzen oder intensives Bauchtraining, reizen die Hüftbeuger mächtig. Die wenigsten Sportler sind sich im Klaren darüber, dass die meisten Bauchübungen eben diese Hüftbeuger trainieren und es dabei vermehrt zu Muskelruhespannungen kommt, die geradezu zwangsläufig Probleme hervorrufen. Hohe Muskelruhespannung in den Hüftbeugern mindert die Qualität jener Bewegungsketten, die die Hüfttrecker einschalten, wie das zum Beispiel beim Kreuzheben der Fall ist.

Nachdem unter Zuhilfenahme von Testreihen die Dysbalancen des Sportlers ermittelt sind, zeigt der Trainer Wege auf, wirkungsvoll gegenzusteuern. Im Mittelpunkt steht die Detonisierung, das heißt das Senken der Ruhespannung jener Muskulatur, die in einem Gelenk oder in einer Bewegung Schwierigkeiten bereitet, so dass der Muskel in Balance bleibt oder dahin zurückfindet.

Die Muskulatur realisiert zwar prinzipiell Bewegung und Stabilität, ruft aber womöglich Zentrierungen (Herauswandern eines Gelenkes aus dem Gelenkzentrum) und ungleichmäßige Belastungsverteilungen in Gelenken hervor.

Das Balance-Trainingskonzept, dessen Kenntnis und Anwendung die Trainer des Muster Fit-Studios in Seminaren vertiefen, verbindet Methoden der Detonisierung, darunter die antagonistische Hemmung, Elemente der Osteopathie und vorrangig Möglichkeiten, Entspannung durch Bewegung zu erzeugen. Das dauerhafte Absenken des Toni beispielsweise durch Autogenes Training dürfte für die Mehrheit der Freizeitsportler schwieriger zu erreichen sein. Die Bewegungsübungen sind für den Laien ohne Vorwissen und -erfahrungen schnell zu erlernen.<sup>10</sup>

### 3.3.3 Sensomotorisches Training

Keine Gelenkstabilität ohne sensomotorische Leistung

Wer kennt das nicht? Man rutscht aus, rudert mit Armen und Beinen und kommt glücklicherweise irgendwie zum Stehen. Hätte man sich nicht abgefangen, wäre ein Aufprall unvermeidlich gewesen. Häufig gehen solche Ereignisse aber anders aus. Das sensomotorische System des menschlichen Organismus ist unfähig, den Sturz zu verhindern, weswegen Schmerzen und Verletzungen zu beklagen sind. Das sensomotorische System umfasst die Steuerung und Kontrolle der Bewegungen durch Muskeln und Gelenke im Zusammenspiel mit Sinnesrückmeldungen. Einen Kernbestandteil dieses sensiblen Gefüges bildet die Gelenkstabilität, die wie jede willentliche Bewegungshandlung eine komplexe sensomotorische Leistung darstellt. Unser (Fast-)Sturz-Beispiel veranschaulicht das präzise abgestimmte und blitzschnell ablaufende Interagieren zahlreicher Muskeln, Gelenke, Sinnesorgane und Nerven. Trotz der Extremsituation eines drohenden Sturzes kommen wir ins Gleichgewicht zurück. Das Training des sensomotorischen Systems gehört für Sportler jeden Alters in die persönliche Verantwortung des Einzelnen, für seine Gesundheit geradezustehen.

---

<sup>10</sup> In der Fassung des Konzepts, die im Muster Fit-Studio vorliegt, folgen Informationen zu Muskelfasern und Bewegungsübungen, die hier aus Platzgründen nicht erscheinen.

### Mangelnde reaktive Sicherung

Evolutionenbiologisch ist das sensomotorische System auf die Anforderungen der Steinzeit ausgerichtet. Diese Reize, die sich im Laufe der Entwicklung sukzessive abgeschwächt haben, fehlen in den heutigen Wohlstandsgesellschaften fast völlig. Kaum einer von uns muss noch auf hohe Bäume klettern oder einem Büffel über unebenen Boden kilometerweit hinterherjagen. Im Zuge der Evolution verkümmerte die Kooperationsfähigkeit der Sensoren, Muskeln und weiteren Gewebes. Der Trainingszustand stabilisierender Muskulatur ist bei vielen Mitmenschen mangelhaft. Arthrose setzt zunehmend früher ein, Rückenschmerzen haben längst den Status einer Volkskrankheit erlangt – nicht zuletzt deshalb, weil Muskeln und Faszien keine mehrdimensionalen Reize erfahren und die Gelenke nicht ausreichend reaktiv gesichert sind. Hier setzen unsere sensomotorischen Übungen an.

### Training auf instabilen Standflächen

Im Folgenden beschreiben wir das Training auf instabilen Standflächen, das für die Optimierung der neuromuskulären Kontrolle in besonderem Maße taugt. Auf einem Wackelkissen lassen sich auf einfache und effektive Weise intensive Reize auslösen.

#### Phase 1: Einbeinstand

Zum Ausprobieren ist es ratsam, mit beiden Beinen auf dem Wackelkissen zu stehen und einen sicheren Stand zu finden. Danach stellt man sich langsam auf ein Bein und versucht, das Gleichgewicht zu wahren, wofür das Fixieren des Blicks auf einen Punkt am Boden hilfreich ist. Die Position gilt als gesichert, wenn sie fünf Sekunden gehalten werden kann.

#### Phase 2: Einbeinstand bei Bewegungen

Bewegungen des Spielbeines steigern den Schwierigkeitsgrad. Das Spielbein schreibt in kleinen Bewegungen Buchstaben des ABC in die Luft, das Standbein hält maximale Balance.

#### Phase 3: Mini-Kniebeugen

Meistert man die zweite Phase, können Beugevariationen des Standbeines erfolgen. Dies darf allerdings nur so tief gebeugt werden, wie es das Knie beschwerdefrei erlaubt. Ein mögliches Trainingsprogramm: 5x5 Mini-Kniebeugen pro Bein alle zwei Tage.

#### Phase 4: Sprünge und instabilere Flächen

Das Leistungsniveau heben kleinere Sprünge sowie die Modifikation und größere Instabilität der Standfläche an. Diese Phase sollte Geübteren vorbehalten sein und bei Gelenkproblemen strikt unterbleiben.

Der Einbeinstand wird nachdrücklich empfohlen. Das einbeinige Training auf instabiler Unterlage führt zur verbesserten reaktiven Sicherung der Gelenke, vor allem der unteren Extremitäten, der Fuß-, Knie- und Hüftgelenke. Es beugt Gelenkerkrankungen und Rückenschmerzen vor, beim Sport und im Alltag schützt es vor Unfällen und Verletzungen. Für Sportler, die ein Fitnessstudio besuchen und/oder zuhause trainieren, eignet sich das sensomotorische Training ausgezeichnet für das Aufwärmen.<sup>11</sup>

## **3.4 Gesundheit und Ernährung**

### **3.4.1 Darm als Sitz der Gesundheit**

Im Allgemeinen wird die gesundheitliche Funktion der Ernährung nicht ausreichend gewürdigt, obwohl sie offensichtlich einen zentralen Beitrag zur Gesunderhaltung liefert. Jene Kunden, die mit dem Thema Ernährung und Gesundheit vertraut sind, werden positiv überrascht, wenn sie bemerken, dass man im Muster Fit-Studio auch solche Probleme anspricht. Erfahrungsgemäß sind die meisten Kunden für den Gesundheitsgedanken empfänglich und scheinen der Devise zu folgen: Je gesünder man sich fühlt, desto mehr Erfolge im Fitnessstudio. Ohne Frage begünstigt eine derartige Einstellung die Kundenzufriedenheit, die erheblich gesteigert werden könnte, wenn das Studio Gesundheits- und Ernährungsfragen professioneller in die Trainingsarbeit einbringt.

Entscheidend für eine gesunde Ernährung ist in erster Linie nicht die Frage, was gegessen wird, sondern was verdaut wird, denn nur das, was der Körper verwertet, vermag er zu nutzen, wohingegen alles, was nicht oder schlecht verwertet (verdaut) wird, dem Körper eher schadet. Hier hat der populärwissenschaftliche Band von Guilia Enders unter dem Titel "Darm mit Charme" in der breiten Bevölkerung mehr Verständnis für die Darmfunktion geweckt (vgl. Enders 2014).

---

<sup>11</sup> Die Fassung des Konzepts, die im Muster Fit-Studio vorliegt, illustrieren Fotos, die hier aus Platzgründen fehlen.

Eine wesentliche Aufgabe des Darms besteht in der Schutzbarriere gegen nahezu alle körperfremden Stoffe (Gift- und Schadsubstanzen sowie unverdauliche Nahrungspartikel), die – sofern sie routinemäßig und in reichliche Mengen in den Blutkreislauf gelangen – den Körper vergiften und die Hirnchemie irritieren. In der Folge wird die Homöostase gestört, was sich in Leistungsabfällen und erhöhter Krankheitsanfälligkeit äußert.

Der Verdauungsapparat bestimmt hochgradig unser Wohlbefinden und gilt als Sitz der Gesundheit.<sup>12</sup> Denn er

- beherbergt etwa 1,5 Kilogramm Bakterien
- beheimatet 70-80 Prozent der Immunzellen
- verwertet aufgenommene Speisen und Flüssigkeiten
- stellt lebenswichtige Nährstoffe her
- beeinflusst Emotionen und seelische Verfassung

Stress, psychische Leiden, ungesunde Ernährungsgewohnheiten, Alkoholmissbrauch, kontaminierte Lebensmittel, Konservierungsstoffe, Umwelttoxine, Medikamente, Bewegungsmangel - typische Phänomene unserer Wohlstandsgesellschaft – dynamisieren die Entwicklung einer Dysbakterie, das heißt einer Verschiebung der mikrobiellen Balance zwischen den nützlichen Keimen zu Gunsten der krankmachenden Mikroben, denen man Viren und Parasiten sowie die aggressiven Hefe- und Pilzorganismen zurechnet. Durchfall, Verstopfungen, Divertikelbildung und andere Darmstörungen bis hin zu chronischen Entzündungen resultieren daraus. Solche Gebrechen sind heutzutage keine Seltenheit und erfassen inzwischen breite Bevölkerungskreise. Der Dickdarmkrebs (Kolonkarzinom) vertritt hierzulande die zweithäufigste bösartige Tumorart, jedes Jahr sterben in Deutschland über 30.000 Menschen daran. Die Folgeprobleme des chronisch gestörten mikrobiellen Gleichgewichtes gipfeln in einer Schwächung unseres Immunsystems und der sukzessiven Ausdünnung der Darmschleimhaut (Mukosa), die die Hauptlast der Schutzbarrierefunktion trägt. Der Darm wird zum Krankheitsherd, ab einem gewissen Ausmaß der Schädigung gerät unser biologischer Haushalt in eine Schieflage, wodurch der Körper nach Alfred Pischingers Regulationslehre allmählich die Fähigkeit verliert, sich selbst zu regulieren. Ein kranker Darm vermag demnach diverse Gesundheitsprobleme in Gang zu setzen, die von der Darmregion weit entfernte

---

<sup>12</sup> Vgl. <http://www.allgemeinarzt-online.de/a/1574780>. (02.06.2016)

Körperbereiche betrifft. Es gilt: Die Gesundheit steht und fällt mit dem Zustand des Darms.

### 3.4.2 Gesundheitsbewusste Kost

Wenn man davon ausgeht, dass die kulturelle Evolution gegenüber der körperlichen zu schnell vorangeschritten ist (Dysevolution), kann Fehlernährung nicht verwundern (vgl. Rotterdam 2016). Sich gesund zu ernähren ist weniger kompliziert und einschränkend als vielfach vermutet. Die gesundheitsbewusste Kost charakterisiert ein Nahrungsangebot, welches dem Körper ausreichend Nährstoffe liefert und die Zufuhr giftiger Substanzen vermeidet. Selbst die biologisch vollwertigste Nahrung und die theoretisch ideale Ernährungsform und Diät nützen nichts, wenn sie nicht (gut) vertragen werden. Eine Kost, die Gärung und Fäulnis provoziert, führt langfristig zur intestinalen Autointoxikation genannten Darmselbstvergiftung. Die Bekömmlichkeit diktiert unser Essverhalten.

Das menschliche Verdauungssystem ist für leicht verdauliche, hochkalorische, portionierte Nahrung konzipiert, und die Gesundheit beruht auf der ausreichenden Verfügbarkeit tierischen Eiweißes.<sup>13</sup> Nach der Entdeckung des Feuers zur Nahrungszubereitung wurden fett- und eiweißreiche Lebensmittel, allen voran Fleisch und Innereien, für mehrere 100.000 Jahre zum Grundnahrungsmittel des Vormenschen. Der Dickdarm, welchem die Fermentierung unverdaulicher Nahrungsbestandteile (Pflanzenfasern) obliegt, verlor unter der energiereichen tierischen Kost an Umfang, während das Gehirn an Größe gewann. Seitdem der Mensch kocht, ist das Gehirn um 300 Prozent gewachsen. Der für die Nährstoffaufnahme zuständige Dünndarm fällt im Vergleich zu jenem des vegetarisch orientierten Menschenaffen mit vergleichsweise umfänglicherem Dickdarm eindeutig größer aus. Die Darmflora differiert ebenfalls. Ferner verfügen wir über einen kleinen Mund, schwache Kiefermuskeln, winzige Mahlzähne, einen gegenüber Giften und Bakterien aus roher Nahrung sensiblen Magen und - für einen Primaten unserer Größe - über einen um 40 Prozent zu kleinen Verdauungstrakt. Der Homo sapiens zählt also keineswegs zu den geborenen Vegetariern und Veganern. Das Alleinstellungsmerkmal des Menschen, das seine Evolution fundamental geprägt hat, ist die Küche, durch welche wir unsere Nahrung praktisch „vorverdauen“. In der Theorie versprechen Ernährungsempfehlungen wie Vollwertkost oder vegane Rohkost so manches, unser Verdauungsapparat ist jedoch für derartige Mengen pflanzlicher

---

<sup>13</sup> Vgl. <http://www.berliner-zeitung.de/gesundheit/udo-pollmer-elf-gruende-gegen-die—veggie-diktatur--22641278>. (02.06.2016)

(Roh-)Kost nicht geschaffen. Die Verdauung des Menschen ist auf Gekochtes, Gebratenes und Gegartes ausgerichtet. Die Ernährung ist nur so gesund, wie sie vertragen wird. Vielversprechende Ernährungsgrundsätze sind solche, welche die auf die Verdauungskraft abgestimmte Kost favorisieren.

Professionelle Leistungssportler wissen, bis zu welchem Grad sich der Erfolg durch eine angepasste Ernährung steuern lässt. Ernährung und Darmgesundheit spielen auch hier eine entscheidende Rolle. Bei körperlich stark anstrengendem und regelmäßigem Training ist es unverzichtbar, nicht nur hinlänglich Kalorien, sondern ebenso genügend Mikronährstoffe aufzunehmen, um die gewünschte muskuläre Leistung zu erbringen, die Gelenke zu schützen und nicht verschleiß zu lassen, Kraft und Ausdauer zu optimieren und die Regenerationsphasen besser zu nutzen.

Es gibt verschiedene Wege, die Gesundheit mit Hilfe der Ernährung zu fördern. Das Muster Fit-Studio wählt den Weg der überwiegend naturbelassenen Kost (Rohkost ist nicht gemeint) im Rahmen einer Ernährung, welche die individuelle Verdauung beziehungsweise Verträglichkeit einkalkuliert. Wegen der gegenseitigen Abhängigkeit der Gesundheit des Verdauungstraktes und der allgemeinen Gesundheit liegt der Schwerpunkt des diesbezüglichen Studio-Projekts auf der Förderung der Magen-Darm-Gesundheit und der Wiederherstellung einer gesunden Verdauungskraft. Die doppelte Zielsetzung besteht darin, Gesundheitsaufklärung unter besonderer Berücksichtigung des Verdauungstraktes zu betreiben sowie die Sportler in ihrem Bemühen um Gesunderhaltung langfristig zu betreuen, dass sie ihre sportlichen Ambitionen anhand der beschriebenen Ernährungsweise befriedigen, ergänzt um vollständig natürliche Supplemente. Das routinemäßige Training erhöht den Nährstoffbedarf und aktiviert den Stoffwechsel des Kunden. Sowohl der Leistungsumsatz als auch der Grundumsatz steigen im besten Fall an. Bewegung kann selbstverständlich keine schweren Ernährungsfehler beheben, jedoch bei ausgewogener Ernährung Stoffwechsel und Körpergewicht nachhaltig regulieren helfen.

### **3.4.3 Kundenbedürfnis nach Gewichtsabnahme**

Zahlreiche Kunden möchten Körpergewicht verlieren. Sie äußern dieses Bedürfnis nicht gern offen, denn es ragt weit in die Privatsphäre hinein und ist mit misslichen Erfahrungen, Ängsten und Schamgefühlen verbunden. Dass freilich das Bedürfnis, abzunehmen, als wirkmächtiger Antrieb für den Fitnessstudio-Besuch operiert, schlussfolgern Studioleitung und Trainer aus den von den Kunden freimütig bekannten Hit-Ambitionen der Gesundheit, Leistung und Ästhetik. Alle drei finden in der Reduktion und Kontrolle des Körpergewichts einen gemeinsamen Dreh- und Angelpunkt.

### Qualitätsansprüche gegenüber Diäten

Betont ein Kunde ausdrücklich das Ziel der Gewichtsabnahme, sollte der Trainer jene Parameter parat haben, auf die es jetzt ankommt. Diäten stellen ein heikles Thema dar, denn nicht selten bringen Kunden enttäuschende Vorerfahrungen mit, klammern sich aber an die Hoffnung, per Diät zur Traumfigur zu gelangen.

Diäten sollten kein Gesundheitsrisiko bergen und zum Kunden passen. Viele Diäten, zum Beispiel die Kartoffel-Diät, sind zu einseitig und in der Lage, Mangelerscheinungen hervorrufen. Die Trainer von Muster Fit plädieren für die Losung: Je weniger Abwechslung eine Diät bietet, desto größer die Gefahr, dass à la longue Nährstoffdefizite oder andere Störungen zu monieren sind. Ein weiteres Merkmal einer hochwertigen Diät besteht darin, viel Körperfett zu reduzieren und zugleich reichlich Muskelmasse zu erhalten. Die Muskelmasse bestimmt nicht nur die gewünschten Bodyforming-Ergebnisse, sondern lenkt zudem den Grundumsatz, dessen Kontrolle – ob mit oder ohne Diät – für die Gewichtsabnahme unerlässlich ist. Eine Diät muss obendrein realistisch, das heißt so konstruiert, dass der Kunde sie bis zum vorgesehenen Ende durchzuhalten vermag. Null-Diäten etwa, eine Ernährungsvariante mit sehr negativen Energiebilanzen, stellen extrem hohe Anforderungen an den Kunden. Bewährt haben sich diätische Zeiträume von acht bis maximal 24 Wochen. Nachhaltige Ernährungsstrategien zielen auf eine bedarfsgerechte Ernährung ab, bei der die Energiebilanz ausgeglichen ist (vgl. Keul/Hamm 1998, 45). Gesundheitsfördernden Nährstoffe sollen durch eine abwechslungsreiche, gut verträgliche Kost abgedeckt, gesundheitsgefährdende Nahrungsanteile, darunter Transfettsäuren, vermieden werden (vgl. Keul/Hamm 1998, 45).

In Sonderheit Frauen verfügen über Diät-Erfahrungen, nicht wenige von ihnen fühlen sich frustriert. Hier vor allem ist die Sozialkompetenz des Trainers gefordert, sich in Person und Situation einzufühlen sowie eine passgenaue Diät zu entwickeln und anzuraten. Ist der Kunde jemand, den das Kalorien-Zählen zu sehr stresst und unzufrieden macht? Hat der Trainer diesen Eindruck, kann er etwa die Low Carb-Diät nach Robert Atkins empfehlen. Der Kunde isst ab sofort nur noch 20-30 Gramm Kohlenhydrate am Tag (für den Start eignet sich ein moderaterer Beginn) und darf sich an Proteinquellen, darunter Fisch, Fleisch, Eier und Gemüse, satt essen. Der Kunde braucht keine Kalorien zählen, und die Diät gibt ein klares Muster vor. Erwiesenermaßen verlieren Kunden mit der Low Carb-Diät zwei bis sechs Kilogramm Körperfett. Allzu strenge oder langandauernde kohlenhydratreduzierte Diäten erfüllen die geforderten Qualitätsansprüche nicht.



### Anti-Jo-Jo-Methoden

Die bedrückendste Erfahrung, so berichten Kunden, liegt im Ausbleiben des langfristigen Erfolgs. Nach anfänglicher Gewichtsreduktion sehen sich Kunden damit konfrontiert, dass die Pfunde wieder schnell auf den Rippen sind – häufig mehr als zuvor. Dieser Jo-Jo-Effekt sorgt dafür, dass viele Kunden sich unsicher fühlen, ob sie einen neuen Diätversuch starten sollen. Nach Ansicht des Verfassers der vorliegenden Arbeit sind die Trainer der Muster Fit-Kette zu befähigen, gerade Aspekte des Jo-Jo-Effektes zu verstehen, um die Kunden über Methoden aufzuklären, die ihnen das Ausbrechen aus dem Teufelskreis ermöglichen.

Hier kommen regelmäßige Bewegung und Sport zum Zuge, indem nämlich der Sport den Stoffwechsel aktiviert sowie den Grund- und Leistungsumsatz direkt steuert. Aber erst die Kombination von Sport und Low Fat-Ernährung (25 Prozent Nahrungskalorien aus Fett, 55 aus Kohlenhydraten und 19 aus Proteinen) eröffnet laut dem National Weight Loss Registry der Vereinigten Staaten von Amerika außergewöhnliche Chancen, die Gewichtsreduktion über viele Jahre beizubehalten (vgl. von Loeffelholz 2015, 304). Dabei handelt es sich um einen Gewichtsverlust von 13 bis 14 Kilogramm, der über fünf Jahre gehalten werden konnte. Nach Aussagen der National Weight Loss Registry kamen mit alleiniger Diät nur zehn Prozent der Probanden zum Erfolg, mit Sport allein nur ein Prozent. „Fettarme Ernährung plus reichlich Sport stellt im Anschluss die mit Abstand wirksamste Anti-Jo-Jo-Strategie dar“ (von Loeffelholz 2015, 305).

Die genaue Messung des Kalorienbedarfs eines Kunden ist für den Trainer unmöglich, weswegen er auf Faustformeln angewiesen ist. Eine Reihe von Faktoren manipulieren den ständig schwankenden Energiebedarf.

Dieser ist primär abhängig von dem Alter, Geschlecht, der Körperzusammensetzung (Muskel- und Fettanteil), dem Ausmaß körperlicher Betätigung, genetischen Voraussetzungen und anderen Größen.

Jeder Mensch braucht ständig Kalorien, selbst für das Nichtstun. Das Verhältnis von Nahrungs- respektive Energieaufnahme und dem Kalorienbedarf beschreibt die Energiebilanz. Fällt diese Bilanz über einen längeren Zeitraum positiv aus, das heißt isst der Mensch mehr, als er verbraucht, dann wird er schwerer. Er nimmt ab, wenn er weniger isst, als er verbraucht. Die Kalorienmenge, die für die Grundfunktionen, darunter Atmung, Herzschlag und Wärme, nötig ist, bezeichnet man als Grundumsatz. Jede willkürliche Bewegung, Treppen laufen, Strecken und den Sport selbst subsumiert man unter Leistungsumsatz.

Ein Kunde, der Körpergewicht verlieren möchte, sollte dem Kaloriendefizit nachjagen. Erfahrungsgemäß reicht ein Kalorienmanko von 500 Kilokalorien pro Tag aus, um optimale Resultate zu erzielen. Höhere Kalorienrestriktionen strapazieren die mentalen und emotionalen Kräfte erheblich und stiften physiologisches Schadenspotential.

„Neuere Studien deuten . . . an, dass ein durch Abnehmkursen verminderter Grundumsatz längerfristig niedrig bleiben kann, obwohl die Reduktionsdiät längst beendet ist“ ( von Loeffelholz 2015, 269). Das Risiko des Jo-Jo-Effektes verschärft sich hier beträchtlich. Unabhängig von der Diskussion über Diäten darf man festhalten, dass der Sport eine bedeutende, wenn nicht gar die wichtigste Größe darstellt, wenn es gilt, das Körpergewicht zu stabilisieren (vgl. Loeffelholz 2015, 304).

Die Kalorienbilanz dient dabei als Wegmarke. Die Big Seven mit eingebauter Progression steigern den Leistungsumsatz, der seinerseits für sichtbaren Fettabbau in kurzer Frist sorgt.

## 4 Stand und Aussichten der Trainer-Soft Skills

### 4.1 Soft Skills und Hard Skills

Spätestens seit Ende der 1990er Jahre diskutiert man in der Wissenschaft sowie in Berufs- und Arbeitswelt die Soft und Hard Skills. Die Termini haben noch immer Konjunktur. Unter Hard Skills, Fachkompetenzen, versteht man berufsspezifische Kompetenzen, die Menschen während der Schulzeit, der Ausbildung und des Hochschulstudiums erwerben. Sie werden durch Leistungstests und Zeugnisse messbar gemacht. Zu den harten Qualifikationen eines Fitnesstrainers zählen Schulausbildung (etwa Leistungskurs Sport und Biologie, Abschluss: Abitur), Studium des Gesundheitsmanagements (Abschluss: Bachelor of Arts) und die Trainer B-Lizenz, auf die noch eingegangen wird. Es handelt sich um Basisqualifikationen, die durch Erfahrungen im Fitnessstudio erweitert und vertieft sowie durch Fortbildungsmaßnahmen ergänzt werden, zum Beispiel Kurstrainer für Pilates, Rücken-Rehabilitationstrainer.

Die Soft Skills gehen über fachliche Fähigkeiten hinaus und betreffen direkt die Persönlichkeit. Sie sind ungleich schwerer zu objektivieren, werden gleichwohl in jedem Einstellungsverfahren von den Bewerbern verlangt.<sup>14</sup> Soft Skills beschreiben Persönlichkeitsausprägungen, die es dem Einzelnen erlauben, seine Gefühle und die der anderen zu verstehen und sein Handeln mit dem der anderen in Einklang zu bringen. Als typische weiche Fähigkeiten werden genannt: Kommunikationskompetenz, Empathie, Team-, Kritik- und Konfliktfähigkeit sowie Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen. Emotionale Intelligenz schätzt man als Grundvoraussetzung für sämtliche Soft Skills.<sup>15</sup>

### 4.2 Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz

#### 4.2.1 Schlüsselqualifikationen im Beruf

Die Sozialkompetenz der Fitnessstudio-Mitarbeiter, insbesondere die der Trainer, haben Kapitel 2 und 3 verschiedentlich reklamiert. Unter Sozialkompetenz versteht man

---

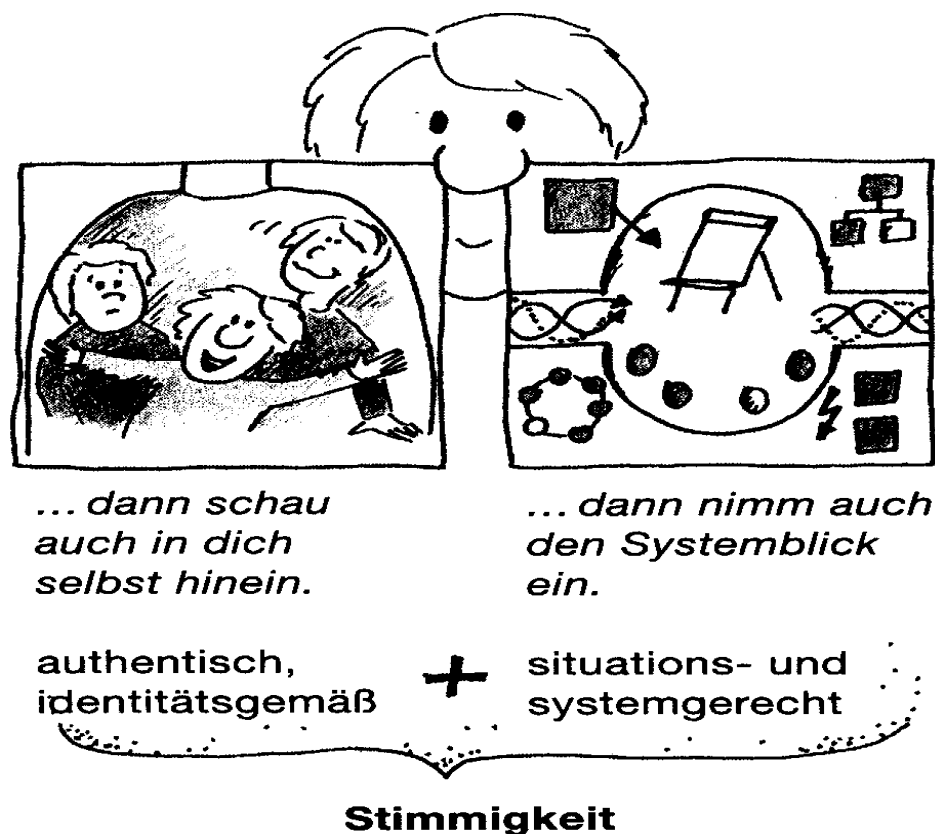
<sup>14</sup> Vgl. <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/soft-skills-definition-hard-skills.php>. (02.06.2016)

<sup>15</sup> Vgl. Ebenda.

generell die individuellen Einstellungen und Fähigkeiten, die im Sinne der Kooperation nützlich sind, eigene Handlungsziele mit denen der Gruppe abzustimmen und so Haltung und Verhalten der Gruppe zu beeinflussen. Mit der Trainer-Kunde-Dyade haben wir eine Zwei-Personen-Kleingruppe vor uns. Zu den Dimensionen der Sozialkompetenz zählen die Dialog-, Konsens- und Teamfähigkeit, die gerade im Kontakt mit Kunden von großem Belang sind. Schlüsselkompetenzen, ursprünglich ein in den 1970er Jahren entwickeltes und nach und nach verfeinertes Konzept (vgl. Salvisberg 2010, 8f.), überschneiden sich mit Hard und Soft Skills, die Begriffe werden heute vielfach – wie auch in dieser Thesis – synonym verwendet. Sozialkompetenz als Schlüsselkompetenz dürfte inzwischen bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern grundsätzlich unumstritten sein, die allgemein- und berufsbildenden Schulen haben längst das Modell der Kompetenzen und in Sonderheit die Sozialkompetenz in ihre Curricula samt Lernzielkatalog aufgenommen und entlassen entsprechend ausgebildete Schüler auf den Arbeitsmarkt. Der Mensch muss in Freizeit und Beruf deshalb ununterbrochen kommunizieren, weil er nicht nicht kommunizieren kann (vgl. Watzlawik 2007, 53-70).

Kapitel 2 hat die Wirkmächtigkeit der psychologisch-emotionalen Ebene herausgearbeitet. Damit ist die emotionale Intelligenz als weitere Schlüsselqualifikation auf den Plan gerufen. Die emotionale Intelligenz, seit den 1990er Jahren unter diesem Terminus wissenschaftlich diskutiert, meint die Fähigkeit des Menschen, seine eigenen Gefühle und die der anderen zu erkennen und darauf adäquat zu reagieren. Daniel Goleman definiert fünf Dimensionen: eigene Emotionen kennen, eigene Emotionen beeinflussen, sie in die Tat umsetzen, sich in andere einfühlen und mit den Gefühlen der Mitmenschen umgehen. Damit hätten wir Aktionsfelder, auf denen sich die Trainer-Kunde-Beziehung mitentscheidet.

Als Sprachrohr und Medium der Sozialkompetenz und der emotionalen Intelligenz fungiert die Kommunikation, der Austausch von Informationen im weitesten Sinne. Wer kommunikationsfähig ist, deutet nicht nur die persönlichen Gefühle richtig, sondern handelt verbal und nonverbal situativ angemessen. Es leuchtet unmittelbar ein, dass die Kommunikationskompetenz im Umgang mit Arbeitskollegen und Kunden von höchster praktischer Bedeutung ist. Friedemann Schulz von Thun hat mit der Sender-Empfänger-Grundstruktur und dem Modell des Kommunikationsquadrats die Kommunikationssituation beschrieben, analysiert und prognostiziert. Von den vier Seiten des Modells (Sachebene, Appellseite, Beziehungsebene und Selbstkundgabe) konzentrieren wir uns auf die Selbstoffenbarungs- und Beziehungsseite und fragen nach der gelingenden, der richtigen Kommunikation.

Abbildung 7<sup>16</sup>: Willst du ein guter Kommunikator sein...?

Die Frage der richtigen Kommunikation hängt an der "doppelten Übereinstimmung" (Schulz von Thun 1999, 1): Stimmt die Kommunikation sowohl mit mir selbst als auch mit dem Charakter der vorfindlichen Situation überein? Stimmig ist die Kommunikation, wenn sie authentisch, besser identitätsgemäß sowie situationsgerecht, besser systemgerecht ist (vgl. Schulz von Thun 1999, 2f.). Die Abbildung 7 veranschaulicht den Zusammenhang.

Im Folgenden untersucht der Verfasser die Kommunikation zwischen Trainer und Kunden. Aus der Kommunikationsanalyse ergeben sich für die Kundenzufriedenheit Chancen und Risiken. Geschlechtsspezifische Unterschiede, ob eine Frau oder ein Mann als Trainerin/Trainer agiert respektive eine Frau oder ein Mann als Kundin/Kunde auftritt, verändern die Kommunikationssituation womöglich grundlegend und verdienen eine detaillierte Untersuchung, die aber im Rahmen dieser Bachelor Thesis zu weit führen würde.

<sup>16</sup> Vgl. Schulz von Thun 1999, 3

### 4.2.2 Situationsanalyse

Die Entscheidung, die Dienstleistung eines Fitnesscenters in Anspruch zu nehmen, hat man sicherlich anders zu bewerten als den Kauf eines Kühlschranks. In der Regel wünscht sich der Kunde neben dem Spaß, der sich bei einigen sofort einstellt, eine Verbesserung seiner Gesundheit, Leistungsfähigkeit und äußeren Erscheinungsbildes (Bodyforming), wie bereits festgestellt wurde. Für die Befriedigung dieser Hauptmotivationen spielen der Zeitfaktor und das Selbstbild des Kunden eine wichtige Rolle. Jedem Kunden ist bewusst, dass das Erreichen seiner Ziele Zeit, Durchhaltewillen und Disziplin braucht. Die Überzeugung, am Ende wirklich das zu erhalten, was man sich erhofft, ist je nach Erfahrung und Typ unterschiedlich und häufig mit negativen Gedanken verquickt. Der Trainertermin, also das erste Trainer-Kunde-Gespräch nach der Neuaufnahme, ist für viele eine Art Anker. Die Aussicht auf Erfolg, die durch die Kompetenz des Trainers genährt wird, bestimmt maßgeblich die positive Diskonfirmation und in der Folge die Kundenverbundenheit. In der Muster Fit GmbH bucht jeder Kunde zugleich mit Vertragsunterzeichnung diesen Trainertermin. Davon machen rund die Hälfte der Neukunden Gebrauch. Ziel ist, neben der Einweisung an den Trainingsgeräten das psychologisch-emotionale Beziehungspotential zu aktivieren, um solchermaßen die Kundenbindung zu unterfüttern. Bei diesem Erstgespräch treffen zwei unterschiedliche Erwartungshaltungen aufeinander, deren Synthetisierung Aufgabe der Kommunikation ist. Der Trainer geht mit der Frage ins Gespräch, was er tun kann, damit sich der Kunde während des Termins wohlfühlt und was er tun muss, dass der Kunde langfristig im Training bleibt, um Erfolge erzielen zu können. Der Kunde kommt mit Fragen, Unsicherheiten und womöglich Ängsten: Was geschieht, wenn sich herausstellt, dass ich unfähig bin, dass meine Ziele unrealistisch sind, ich beim Training versage? Der Kunde hat durchgehend den Wunsch, verstanden zu werden und portionierte Informationseinheiten zu erhalten, die ihn seinem Ziel näher bringen. Der wahrgenommene Trainertermin vervollständigt gleichsam das Unternehmen und die erworbene Dienstleistung. Die Ausgangslage, dass der Kunde einen Vertrag unterzeichnet und am Erstgespräch teilgenommen hat, spielt nicht die erste Geige. Denn eigentlich hat er die *Erwartung künftigen Erfolgs* gekauft. Im besten Fall verhalten sich die Parteien indifferent zur Ausgangslage, nicht um das Projekt unrealistisch erscheinen zu lassen, sondern um die zwei aufeinander bezogenen Erwartungshaltungen sowie die Dynamik der Interaktion aufrechtzuerhalten, die die Motivation anschieben. Letztlich handelt es sich um ein kooperatives Produkt.

*Beispiel*

Kunde mit starkem Übergewicht: "Ich möchte gerne mehr Energie und abnehmen. Durch meinen Bürojob schaff' ich es maximal drei Mal pro Woche ins Training."

Trainer: "Das bedarf Geduld und harter Arbeit, aber mit deinem Trainingsplan kommst du dem Ganzen einen großen Schritt näher!"<sup>17</sup>

In dem Beispiel macht sich der Trainer indifferent zur Ausgangslage, gibt dem Kunden das Gefühl der Sicherheit und ermuntert ihn, an sich zu glauben.

Bestimmte Trends, allen voran der gesamtgesellschaftliche Individualisierungsprozess, operieren als Situationsvariable, Erwartungsauslöser und Motivator. Sie üben mitunter nicht unerheblichen Einfluss auf die Kommunikation aus. Kunden erwarten ein auf sie zugeschnittenes Programm. Wegen des Expertengefälles vermag der Kunde ohnehin nicht zu bewerten, inwieweit der Trainingsplan auf dem neuesten Stand der Wissenschaft basiert und für ihn individualisiert wurde. Er will vielmehr den Eindruck haben, im Mittelpunkt der Planung und des Gespräches mit dem Trainer zu stehen. In unserem Fitnessstudio hat sich die Individualisierung des Trainings mit Blick auf die emotionalen Kosten möglicher Isolierung des Kunden nicht bewährt. Übungen, die zwar individuell und der Trainingslehre gehorchend effektiv sein können, zum Beispiel dynamische Übungen mit Sprungelementen, unterlaufen die Anforderungen stimmiger Kommunikation und zuträglicher Sozialkompetenz, wenn sie Befürchtungen des Kunden, zu versagen und blamiert zu werden, anheizen.

Weitere Faktoren vermögen den Kommunikationsprozess zu manipulieren. Wird der Trainer als attraktiv wahrgenommen, vor allem als durchtrainiert, bringt das Vor- und Nachteile mit sich. Der Vorteil ist, dass die Autorität des Trainers steigt und die Erwartungen, etwa das Fachwissen des Trainers betreffend, übererfüllt werden. Allerdings nehmen Ängste, vor allem die Versagensangst, zu, der Kunde droht, "zuzumachen" (wenig bis keine Rückmeldung). Hier ist der Trainer gefragt, eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen, um die Offenheit des Kunden zu protegieren. Das Alter der Protagonisten vermag neue Probleme zu provozieren und bestehende abzumildern. Ältere sind weitaus weniger schnell von der Autorität eines jungen Trainers überzeugt, haben sie doch meist die Erfahrung gemacht, dass sich selbst Ärzte widersprechen. Expertise ist gefragter, je erfahrener und älter der Kunde ist. Versagensängste sind weniger bestimmend, und der ältere Kunde neigt dazu, die Dinge offener anzusprechen. Zum Beispiel: "Laufband gefällt mir nicht, da tun mir die Knie weh!" Laute Musik empfindet der eine oder andere Kunde als störend, Warteschlangen an den Ge-

---

<sup>17</sup> Bei den *Beispielen* handelt es sich um in Kurzform gebrachte Fallbeispiele aus den Trainer-Kunde-Gesprächen, die der Autor im Berichtszeitraum Januar bis März 2016 im Muster Fit-Studio geführt hat.

räten stressen, auf der Trainingsfläche fühlt man sich beobachtet. Alle drei Situationen verursachen Unwohlsein, kombiniert mit Emotionen der Scham sowie des drohenden Versagens und Sich-Blamierens. Der Trainer ist gefordert, die Situation so zu gestalten, dass sich beim Kunden ein Gefühl der Geborgenheit einstellen kann. Situationsgerechte Aussagen, zum Beispiel: "Zu dieser Zeit ist es immer sehr voll, bei meinem nachfolgenden Termin wird es noch schwerer werden", suggerieren dem Kunden Normalität und dämpfen Angst und Schamgefühl – der Kunde fühlt sich nicht allein gelassen.

### 4.2.3 Kommunikation aus Kundenperspektive

#### Minderheits- und Mehrheitsgruppe

Die Kunden lassen sich hinsichtlich ihrer Erwartung bezüglich des Trainertermins in zwei Gruppen einteilen. Die eine Gruppe, die Minderheit, hat keine bis wenig Erwartungen, die andere mittlere bis hohe. Die Mitglieder der ersten Gruppe sagen sich, der Trainertermin ist Teil der vertraglichen Vereinbarung und wird deshalb mitgenommen. Da sie dem Erstgespräch so gut wie keine Bedeutung beimessen, kann diese Haltung das Ego des Trainers verletzen. Freilich bietet sie zugleich die erstklassige Chance, durch Fragen, Darstellungskompetenz und Erklärungen seitens des Trainers eine positive Diskonfirmation beim Kunden zu initiieren. Bei Mitgliedern dieser Gruppe ist es für den Übungsleiter nicht opportun, in die Tiefe zu gehen, sondern es bei einem vergleichsweise oberflächlichen Hin und Her zu belassen, zum Beispiel: "Ich schlage dir vor, dass wir ein Basisprogramm erstellen und für sechs Wochen antesten. Bei Fragen stehen wir Trainer und das Serviceteam zur Verfügung." Dass man sich deutschlandweit in Fitnesscentern duzt, mag Außenstehende überraschen, aber selbst Bessergestellte und Ältere gewöhnen sich rasch an den Umgangston und scheinen ihn zu akzeptieren. In die zweite Gruppe reihen sich die mäßig bis hoch Ambitionierten ein. Sie stehen unter dem Druck ihrer selbst gewählten Ziele und möchten jede Bloßstellung im Training vermeiden. Sie zeigen auffallend größeres Interesse und fragen häufiger nach, so dass nicht augenfälliges Sich-Zurücknehmen, sondern proaktives Handeln des Trainers geboten ist. Das Gros der Kunden hegt folgende, mit handlungsleitenden Gefühlen verbundene Erwartungen an den Übungsleiter. Der Kunde ist im Normalfall hinsichtlich der Geräte und Trainingsmöglichkeiten vor Ort unerfahren. Er setzt darauf, einen Überblick über die Gerätschaften zu bekommen und so ein Stück Sicherheit zu gewinnen. Überhaupt spielt das Gefühl der Sicherheit beim Training eine tragende Rolle, die zugehörige Erwartungshaltung ist auf einem hohen Niveau angesiedelt.



### Mitgestalten und Teilhabe

Der Kunde beginnt die Mitgliedschaft normalerweise mit einem persönlichen Ziel und setzt auf eine kompetente Beratung. Dabei steht vorrangig der Wunsch im Vordergrund, verstanden und umsorgt zu werden. Er möchte spüren, dass das Projekt der Selbstoptimierung auf der Trainingsfläche machbar und das Training für ihn geeignet ist. Der Trainer lässt ihm Spielraum für Wünsche und behandelt ihn wie einen mündigen Menschen. Fragen nach Fitnessstudio- und Trainingserfahrungen sorgen dafür, dass der Kunde sich ernst genommen fühlt und den Eindruck gewinnt, dass sein Mitgestalten erwünscht ist. Fachwissen und überlegte Erklärungen genießen hohen Stellenwert. Je einfacher und sachlogischer, desto eher hat der Kunde das Gefühl, das annehmen zu können, was der Trainer zu vermitteln trachtet. Der Kunde möchten erleben, dass der Übungsleiter die komplexe Thematik von Anatomie, Training, Ernährung und Gesundheit durchschaut. Sie fühlen sich mit solchen für sie gemeinhin fremden und anspruchsvollen Materien überfordert und erwarten vom Trainer, dass er ihre Unwissenheit und Unsicherheit beseitigen hilft. Hier ruft man nach dem Übungsleiter als Experten. Dennoch fällt diesem auch auf diesem Kommunikationsfeld eher die Rolle des Beobachters, Fragestellers und Informationsgebers zu als die des wissenschaftlichen Referenten, der einen Vortrag über Theorie und Praxis der Trainingslehre hält.

### Ängste und Befürchtungen

Zahlreiche Kunden fürchten, im Personal-Training überfordert zu werden. Sicherlich ist das dem Bild, welches in der Öffentlichkeit von Trainern gezeichnet wird, geschuldet. Auf der einen Seite mag dieses Image Motivation beim Kunden wecken, auf der anderen Seite schürt es seine Versagensängste. Selbige tatsächlich auszulösen, zählt zu den schwersten Fehlern, die ein Trainer begehen kann. Peinliche und demotivierende Momente graben sich tief in Gedächtnis und Psyche ein. Sollte ein Studiobesucher unter den Augen des Trainers eine Übung mangelhaft ausführen, ist deshalb ein ärgerliches Stöhnen des Übungsleiters völlig deplatziert.

### *Negativ-Beispiel*

Kunde: "Ich möchte gern meinen Körper straffen!"

Trainer: "Das ist bei deiner Genetik total ausgeschlossen!"

Wenig beunruhigt einen Menschen so sehr, wie nicht normal zu sein. Eine große Angst des Kunden besteht darin, sich in der Angst bestätigt zu sehen, nicht normal und damit unfähiger respektive minderwertiger zu sei (self-fulfilling prophecy). Jeder einzelne Kunde wird persönliche Komplexe haben, für die sich keine pauschale Vorsichtsmaß-

nahme maßschneidern lässt. Indes sind Themen bekannt, die äußerst sensibel zu kommunizieren sind, beispielsweise geistige und körperliche Handicaps. Wenn ein Übungsleiter diesen Trigger falsch bedient, kann das weitreichende Folgen zeitigen, angefangen von der Beschwerde bis hin zur gänzlich erlöschenden Motivation samt Vertragskündigung.

### *Negativ-Beispiel*

Kunde: "Ich möchte so gern zehn Kilo Körperfett verlieren?!"

Trainer: "Du bist zu dick, dein Stoffwechsel ist bestimmt nachhaltig geschädigt, da sehe ich keine Chance!"

### *Positiv-Beispiel*

Kunde: "Warum fällt mir das derart schwer?"

Trainer: "Das ist ganz typisch für Menschen deines Alters."

### Offene und versteckte Motive

Während man über Gesundheit und Leistungsfähigkeit ziemlich offen spricht, schweigt man sich über Ästhetik, namentlich über optische Ziele, aus, wenngleich sie tatsächlich einen mächtigen Reiz auslösen, die Trainingsanstrengungen zu ertragen. Nur sehr wenige würden zugestehen, dass sie ausschließlich aus optischen Gründen ein Studio besuchen. Die meisten halten sich aus Scham zurück, denn im Moment des Sich-Outens laufen sie aus ihrer Sicht Gefahr, sich zu blamieren. Manchmal werden derartige Ziele verschleiert: "Ich möchte gerne Energie im Alltag haben. Und drei Kilo weniger auf der Waage wären auch nicht schlecht!" Rein optische Ambitionen stehen selten allein, während andere, etwa mehr Energie haben wollen, ohne negative Beimischungen auskommen und als alleiniges Ziel rundum akzeptiert werden. Der Trainer sollte darauf aus sein, mit geschickter und einfühlsamer Fragetechnik offene und versteckte Motivationen und Zielvorstellungen aufzuspüren, ohne dem Kunden zu nahezutreten.

### Unterstatement und Selbstbild

Kunden schicken die erste Entschuldigung im Vorgespräch voraus: "Ich sitze ständig im Büro." Sie haben das Gefühl, Rechenschaft in einer professionellen Beziehung abzulegen, wie beim Arzt: "Ich rauche seit vielen Jahren." Solche Informationen sind zwar nicht nebensächlich, sie dienen aber gravierenderen, nicht verbalisierten Zwecken. Nach außen formulieren sie gezielt Understatements, um Versagensängste zu kontrollieren sowie die Erwartungshaltung des Trainers und die eigene abzufedern. Mögliche

peinliche Situationen sind vorab entschuldigt – das nimmt Druck heraus. Der Kunde möchte stets das Gefühl haben, im Ganzen gesehen zu werden, zum Beispiel als ehemaliger Turner, dem die Arbeit auf dem Bau den Rücken malträtiert, der im Vorstand des örtlichen Vereins "Flüchtlingshilfe" aktiv, Ehemann und Vater zweier Kinder ist und zuhause seine schwerkranke Mutter versorgt. Wohl jeder Kunde schätzt diese ganzheitliche Ansprache und in dem professionellen Verhältnis, wie es im Fitnessstudio vorliegt, hat der Trainer darauf einzugehen. Denn das vom Kunden selbst gezeichnete Bild schafft Vertrauen und Sicherheit, wenn und insofern es aufgegriffen und bestätigt wird. Versuche des Trainers, Konsistenz und Inkonsistenz des Selbstbildes zu hinterfragen, stehen unter dem Risiko, die Privatsphäre zu verletzen. Auch hier bedeutet ein Weniger mehr.

#### *Negativ-Beispiel*

Kunde: "Ich habe seit vielen Jahren keinen Sport gemacht."

Trainer: "Das tut nichts zur Sache!"

Aus Sicht des Kunden stehen offenbar einer stimmigen Kommunikation mit dem Trainer eine Reihe von Problemen entgegen.

### **4.2.4 Kommunikation aus Trainerperspektive**

Hinsichtlich des Personal-Trainings hat der Trainer mit einer Reihe von Problemen zu tun. Da die Trainer-Ausbildung die Frage der Soft Skills und namentlich die der Kommunikationskompetenz wenn überhaupt, dann nur marginal behandelt, sind die Übungsleiter auf sich selbst zurückgeworfen. Fragen des Bodyformings, der Trainingsgestaltung und der Ernährung verlangen wie gesehen nicht nur rein fachliche Qualifikationen, sondern auch außerfachliche, besser fachübergreifende Befähigungen.

#### Komplexitätsreduktion und Themenwahl

Gilt das Sprichwort: "Zwei Ärzte, zwei verschiedene Meinungen!", so heißt es unter Trainern: "Zwei Trainer, drei Meinungen!" Umstritten sind etwa die Wiederholungsvolumina. Sind drei Durchgänge à 20 Übungswiederholungen (traditioneller Standard) angebracht oder fünf mit jeweils acht Wiederholungen, wie neuere Konzepte befürworten? Liegen dazu sportwissenschaftliche Studien vor? Mischen sich betriebswirtschaftliche Interessen ein? Die auf Fitnesscenter bezogene Forschungslage ist eher dünn, wissenschaftlicher Expertise wird in der üblichen, arg komprimierten Ausbildung (Fitnesstrainer B-Lizenz) nicht hinlänglich Raum gegeben. Die Ausbildung steht

unter dem Zwang, innerhalb kurzer Frist die Lehrgangsteilnehmer auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Allein das Themenfeld der Gesundheit entpuppt sich als zu umfänglich, von der Forschung, was spezielle Belange des Fitness-und Kraftsports angeht, nur mäßig beackert und didaktisch kaum aufbereitet. Fragen zu Verletzungen und chronischen Beschwerden etwa wollen und müssen im Fitnessstudio beantwortet werden. Zwar ist die Erwartungshaltung der Kunden gegenüber dem Trainer bezüglich des fachlichen Könnens (darunter Sachwissen, didaktische Kompetenzen sowie körperliche Gewandtheit und Leistungsfähigkeit) im Bereich des Rehabilitationssports nicht ausgeprägt, jedoch lässt sich hier das Stimulanz-System bemühen. Der Kunde kann durch Ungewöhnliches positiv überrascht werden, etwa durch spielerische Konzentrationsübungen mit und in Bewegung, so dass es zu einer positiven Diskonfirmation kommt. Die wissenschaftlich abgesicherte Reduktion der komplexen Realität des Trainings- und Gesundheitsmanagements auf kundenorientierte, studiotaugliche Erkenntnisse und Methoden steht weitgehend aus – quer durch die Stoffgebiete. Magen-Darm-Störungen tragen erheblich dazu bei, dass Diäten nicht konsequent verfolgt werden, der allgemeine Energielevel absackt und der Antrieb zum Studiobesuch an Schwung verliert. Allein das Wissen, welches Ausmaß Verdauungskomplikationen haben können, versetzt den Trainer in die Lage, sich ein zutreffenderes Bild vom Kunden zu machen, dessen Trainingsplan anzupassen und ihm darüber hinaus Ernährungstipps zu geben.

#### Forderung und Überforderung

Ein Grundkonflikt jeden Personal-Trainings lautet: Wie kann der Kunde ausreichend gefordert werden, ohne in eine Überforderung zu geraten? Trainer und Kunde bewegen sich auf einem schmalen Grat. Überfordert der Trainer den Kunden, stimuliert und forciert er dessen Versagensängste und baut zusätzlichen Druck auf. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde nicht regelmäßig zum Training erscheint, nimmt drastisch zu. Wird der Kunde unterfordert, besteht die Gefahr, dass er in Zukunft nicht die gewünschten Erfolge feiern wird. Gleichwohl besitzt die Unterforderung einen Pluspunkt. Überforderung geht nämlich im Vergleich zur Unterforderung hohes bis sehr hohes Risiko, nur ein Bruchteil der Kunden bejaht diese Methode. Überforderungen riskieren obendrein Verletzungen und Herz-Kreislauf-Probleme. Schlimme Verletzungen im Personal-Training wirken sich nicht nur auf den betreffenden Kunden, sondern auf mehrere Fitnessstudiobesucher aus. Trainer müssen deshalb lernen, dass sie im Zweifelsfall etwas weniger einfordern. Kundenzufriedenheit wird dann wahrscheinlicher. Unterforderung ist sicherer als Überforderung, diese muss vermieden werden.

Don't make me look stupid!

Ohne dass der Übungsleiter es merkt, kann sich der Kunde bei Übungen unwohl fühlen. Manche Übungen sind für Anfänger unangebracht, weil sie ihn nicht gut aussehen lassen. Trotz allen fachlichen Könnens: Eine Übung kann physiologisch sehr sinnvoll sein, fühlt sich aber der Kunde dabei unwohl, ist sie fehl am Platz.

### *Beispiel*

Einige Beckenbodenübungen, die unter anderem den unteren Rücken trainieren, bringen Frauen in peinliche Körperpositionen. Nicht nur bei weiblichen Anfängern ein "NoGo".

Der Trainer muss für die Frage empfänglich sein, wie sieht der Kunde bei der Übung aus und fühlt er sich dabei wohl. Die Aus- und Fortbildung der Trainer problematisiert Übungen so gut wie gar nicht, die physiologisch durchaus wertvoll sind, aber aus Takt zu unterbleiben haben.

### *Einzigartigkeit des Kunden*

Die qualitative Betrachtung der Trainer-Kunde-Kommunikation, die mit der psychologisch-emotionalen Sichtweise der Kundenzufriedenheit ausgezeichnet harmonisiert, öffnet den Blick für die Individualität, die Einzigartigkeit eines jeden Kunden. Dies bedeutet für den Trainer Abwechslung in der Routinearbeit, stellt ihn aber vor neue Aufgaben, die zu meistern ihm überzeugender gelänge, wenn er Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz anwendet sowie identitätsgemäß und situationsgerecht kommuniziert. Die Notwendigkeit, die emotionale Intelligenz und kommunikativen Fähigkeiten zu schulen, wird hier nochmals angezeigt. Die geheimen Wünsche des Kunden verdienen höchste Beachtung. Ihre behutsame Offenlegung verlangt dem Trainer ein gehöriges Maß an Kommunikationskompetenz ab. Der Sportler möchte fühlen, (und diese Gemütsbewegung ist dominant), dass schlichtweg das möglich ist, was er sich vom Training verspricht. Ein hartes Training zu Beginn würde dieses Verlangen verunmöglichen. Zum einen muss der Trainer unrealistische Ziele identifizieren und anpassen. Zum anderen muss er fordernd genug auftreten, damit die Ziele erreichbar bleiben, zum Anstrengen und Durchhalten anstacheln. Die richtige Dosierung des Forderns bei gleichzeitiger Vermittlung des Gefühls der Sicherheit kennzeichnet einen schwierigen Spagat des Trainers. Erschwerend kommt hinzu, dass einige Kunden harte Ansprachen durchaus mögen und andere überhaupt nicht. Die souveränste Handlungsvariante ist jene, bei der der Übungsleiter feinfühlig und intelligent aufspürt, was der Kunde (eigentlich) will. Prinzipiell sind Zurückhaltung und Diskretion erste Wahl, weil sie die

Motivationskiller Nummer 1 (Versagensangst und Blamage) wirksamer unter Kontrolle bringen. Dann wäre der Trainer wohl eher in imstande, das Spektrum der Kunden-Persönlichkeiten abzudecken. Sätze, die die Zustimmung des Kunden signalisieren, begegnen in Aufmerksamkeitsfloskeln und Nachfragen.

*Beispiel*

Trainer: "Freies Training ist effektiver und gesünder."

Kunde: "Das kann ich mir gut vorstellen. Welche Übungen sind besonders empfehlenswert?"

Bei Abneigung und Sorge bleiben Rückmeldungen spärlich.

*Beispiel*

Trainer: "Freies Training ist effektiver und gesünder ."

Kunde: "Okay."

*Gewichtsabnahme*

Kunden gehen, wie mehrfach konstatiert, nicht zuletzt aus ästhetischen Gründen ins Fitnessstudio. Gewichtsreduktion und Muskelaufbau sind seit Jahren in. Den Ist-Zustand sollte der Trainer keinesfalls werten, höchstens nüchtern und strikt sachlich kommentieren. In dieser kritischen Situation zieht die These des Autors, dass es in der Hauptsache auf die zwischen Trainer und Kunde konsensuale Annahme ankommt, dass der Kunde *in Zukunft Erfolg gehabt haben wird*. Der Trainer verhält sich indifferent zur Ausgangslage, ohne sich mit Anleitungen, Tipps und Fristenangaben zurückzuhalten.

*Beispiel*

Kunde: "Ich möchte bei meinem Übergewicht von 30 Kilo gern zehn Kilo in zwei Monaten verlieren."

Trainer: "Mit dem Training und den Ernährungstipps legen wir die Basis für deinen Erfolg!"

Offensichtlich ist die trainerbezogene Kommunikation nicht minder problembehaftet als jene aus Kundenperspektive.

## 4.3 Handlungsempfehlungen

### 4.3.1 Ist-Zustand und Soll-Zustand

Eine breit angelegte empirische Analyse der Aus- und Fortbildungssituation in der Fitnessbranche ist gewiss geboten, würde aber diese Bachelor Thesis überstrapazieren, so dass wir uns mit den einschlägigen Erfahrungen des Autors begnügen. 2013 nahm er an der Ausbildung zum Fitnesstrainer teil und machte zum Preis von knapp 1.000 Euro von dem Angebot einer in Deutschland ansässigen Muster Akademie Gebrauch. Der Lehrgang mit maximal 64 Ausbildungsstunden umfasste acht Tage à sechs bis acht Zeitstunden, verteilt auf vier Wochenenden, plus einem Prüfungstag. Er schloss mit der Zuerkennung der Trainer B-Lizenz durch die Muster Akademie ab. Der Lehrplan betraf Anatomie, Physiologie, Trainingslehre und Trainingsplanerstellung. Das Ausbildungsteam präsentierte hauptsächlich Informations-, sporadisch Anwendungswissen sowie bruchstückhaft didaktisch-methodisches Know-how und marginal sportpraktische Übungen, darunter Gerätetraining. Die bereitgestellten Geräte waren im Übrigen teilweise andere als die im heimatlichen Studio des Verfassers. Gänzlich fehlte das Freie Training, das bekanntermaßen Bewegungsmuster bereithält, die zeitraubender Unterrichtung bedürfen, eine Trainingsvariante, die bei Fitnessseinrichtungen allgemein auf wenig Gegenliebe stößt, weil sie die teuren Investitionen in Infrastruktur sowie Beschaffung und Wartung der Geräte und Maschinen hinterfragt.

Anatomische und physiologische Grundkenntnisse sowie Grundwissen in Trainingslehre und -planung sind selbstredend unverzichtbare Komponenten des Hard Skill-Portfolios des Fitnesstrainers. Soft Skills freilich spielten während des Lehrgangs 2013 im offiziellen Lehrplan keine Rolle. Sie wurden nur angesprochen, wenn es die unterrichtliche Situation erzwang; sie wanderten, wie man das von der Schulzeit her kennt, in das Hidden Curriculum. Die Muster Fit GmbH legt, wie schon erwähnt, bei Bewerbungsgesprächen großen Wert auf soziale Kompetenzen. Es gilt das ungeschriebene Gesetz, dass die Verantwortlichen in erster Linie danach entscheiden, wie gekonnt der potentielle Trainer mit Menschen umgeht. Entsprechende kleine Aufgaben werden in das Bewerbungsgespräch eingestreut. Offensichtlich verfährt die Muster Fit GmbH nach der Devise: Hard Skills lassen sich rasch aneignen, Soft Skills setzen wir voraus; sollten bei diesen Lücken bestehen, wird der neue Trainer sie bei der Arbeit vor Ort von sich aus schließen. In letzter Konsequenz heißt das, dass Trainer mit großem Fachwissen außen vor bleiben und eingestellte Trainer nicht im Bereich der Soft Skills aus- und fortgebildet sind. Die einzige für Trainer vorgesehene Soft Skill-Schulung der Muster Fit

GmbH befasst sich mit Verkaufsstrategien für mehr Kaufabschlüsse. Für das Personal-Training und die damit verbundene Chance, Kundenzufriedenheit zu stiften, stabilisieren und vertiefen, taugen Strategien und Taktiken des Verkaufs nur bedingt.

Die Muster Fit GmbH und Trainer haben nur begrenzt Einfluss auf die Lebensgestaltung der Kunden und deren konsequentes Trainings- und Ernährungsverhalten. Das Gefühl, welches der Sportler nach dem ersten Personal-Training mitnimmt, ist jenes, das seine Bindung zum Unternehmen fundiert. Ausbleibende Erfolge bucht er zu Lasten des eigenen Kontos und rechnet sie weniger dem Studio an. Außerdem zieht erfahrungsgemäß ein gelungenes Erstgespräch weitere Trainertermine nach sich. Das wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit für den Kunden, den persönlichen Ambitionen Genüge zu tun, und stützt des Autors allgemeine Handlungsempfehlung, *den Kunden so zu behandeln, als wird er in Zukunft Erfolg gehabt haben.*

### 4.3.2 Reform der Ausbildung und Fortbildung

Warum er beim Kunden Erfolg oder Misserfolg erntet, dafür fehlt dem unerfahrenen Trainer eine zentrale, wissenschaftlich abgesicherte und in der Praxis wirkmächtige Erklärungsvariable in Gestalt der Sozialkompetenz. Sozialkompetenz, eine der Hauptrepräsentanten der Soft Skills, findet in Aus- und Fortbildungen der Muster Fit GmbH nicht statt.

Der Autor empfiehlt, zum einen die Ausbildung zu verbessern, indem man die Lehr-/Lerngebiete Sozialkompetenz, emotionale Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit mit den zugehörigen praktischen Sequenzen im Rahmen eines zweiten Lehrgangs durch ein Expertenteam vermittelt (outgesourcetes Coaching). Soft Skill-ausgebildete Trainer dürften die Kundenzufriedenheit erheblich steigern, so dass sich die getätigten materiellen Investitionen für das Unternehmen bald amortisieren. Zum anderen rät der Verfasser, die Fortbildungen im Sinne des Trainings sozialer Kompetenzen zu reformieren und die Zahl der obligatorischen Fortbildungstage drastisch zu erhöhen. Bereits die gemeinsame Analyse (Geschäftsführung, Studioleitung und Trainer) wäre der erste Schritt in die richtige Richtung. Verändert aber das Unternehmen grundlegend seine Sichtweise auf die Soft Skills? Diese sind nicht nur ein Checkpoint der Assessment Centers, sondern auch und vor allem eine Frage, bei der sich nach bestandener Auswahlverfahren und erfolgreicher Anstellung Unternehmens-, Trainer- und Kundeninter-



esse kreuzen: Wie bewährt sich der Trainer in seiner Rolle? Anders gewendet: Sozialkompetenz kann man entwickeln und schulen.<sup>18</sup>

Intellektuell ist ein entsprechendes Trainingsprogramm, seit Langem beispielsweise in der Managerschulung der Banken und Versicherungen etabliert, nicht anspruchsvoller als das Erlernen der Hard Skills. Allerdings tangiert es ungleich mehr die Persönlichkeitsstruktur des Teilnehmers, was den Lernprozess verkomplizieren und belasten kann. Gleichwohl bleiben Soft Skill-Fortbildungen reizvoll, weil die Lernenden mehr über sich selbst, beispielsweise über ihre Identität, erfahren, insbesondere durch das Erproben von Kommunikationsformen im geschützten Raum, was positive Effekte über das Berufsleben hinaus bis in die Privatsphäre freizusetzen vermag.

### 4.3.3 Tipps für die Trainerarbeit

#### Training plus

Beschwerden im Bewegungsapparat begegnen im Fitnessstudio auf Schritt und Tritt. Das Balance-Trainingskonzept des Verfassers zeigt den Trainern Möglichkeiten auf, positive Diskonfirmation zu erzeugen. Das Balance-Konzept vermittelt zum einen Sachorientierung und methodische Hilfen und bedient zum anderen den Happy Service. Der Kunde mit Gelenkbeschwerden erfährt eine qualifizierte Beratung über Dysbalancen und Detonisierung, äußert sich erleichtert über nachlassende Schmerzen und sieht mit Vorfreude der nächsten Übung entgegen, die er sich bislang nicht zugetraut hat. Das Sensomotorische Training gibt dem Übungsleiter weitere Werkzeuge an die Hand, dem Kunden in verständlicher Weise nahezubringen, wie er die reaktive Sicherung der Gelenke optimiert, was seiner Beweglichkeit und Verletzungsprophylaxe nicht nur im Studio, sondern auch daheim zugutekommt. Das sorgt nachhaltig für mehr Zufriedenheit beim Kunden und beim Trainer für mehr Sicherheit und Selbstbewusstsein.

Kenntnisse über die Magen-Darm-Gesundheit, aber ebenso relevante physiologische Zusammenhänge, wie etwa der Einfluss der Schilddrüse auf Gewichtszunahme oder -reduktion, stützen den Übungsleiter, ganzheitlicher mit dem Kunden zu arbeiten. Kunden, die Verdauungsprobleme plagen, rät er zu Ernährungsanpassungen, die den Darm entlasten und fitter machen. Solche Trainerkompetenz ist imstande, den Happy Service zu aktivieren, denn diese Art von Hilfestellung hat der Kunde wohl nicht erwartet, er entdeckt eine neue Perspektive, seine Gesundheit voranzubringen.

---

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/unternehmen-sozialkompetenz-ist-keine-sozialromantische-schwaermerei-1208703-p2.html>. (02.06.2016)

### Metaphorische Sprache

Fundierte Kenntnisse bezüglich der Übungsausführung und der Überblick über Einsatzmöglichkeiten der verfügbaren Geräte sind für den Trainer unabdingbar. Er verliert sofort an Autorität und schadet seiner von außen wahrgenommenen Kommunikationskompetenz, wenn er das Equipment des Studios nicht hinlänglich beherrscht. Einfache, verständliche Anleitungen bei den Übungen geben dem Sportler das Gefühl, dass diese Bewegungshandlung realisierbar und sicher ist. Nicht medizinisch korrekte Fachsprache, sondern verbales Kommunizieren durch Versinnbildlichung tut Not.

#### *Beispiele*

Trainer: "Stell' dir vor, du möchtest mit deinem Po eine Wand nach hinten wegschieben!" Der Kunde schiebt seine Hüfte weiter nach hinten.

Trainer: "Drücke dein Brustbein heraus!" Es kommt zu einer Streckung (Extension) der Brustwirbelsäule.

Trainer: "Zieh' deine Schultern tief, lass' die Arme hängen, als ob sie von einem starken Magneten am Boden angezogen würden!" Die phasischen Anteile des Nackenmuskels, m.trapezius pars transversus und ascendens, kontrahieren. Es folgt eine antagonistische Spannung des m. trapezius pars descendens, der bei Nackenverspannungen als Taktgeber fungieren kann.

Trainer: "Ziehe deine Schultern zusammen, als ob dir kalt wäre!" Die mm.rhomboidei kontrahieren, die Brustmuskulatur (m.pectoralis major) wird antagonistisch gehemmt, was eine physiologisch gesunde Haltung fördern kann.

Für die tägliche Arbeit auf der Trainingsfläche sollte man eine Sammlung metaphorischer Sprachregelungen anfertigen, regelmäßig updaten und den Trainern zugänglich machen.

### Kompensationsleistung der Soft Skills

Bei der Aus- und Fortbildung nach dem bisherigen Muster stellten die Teilnehmer wiederholt fest, wie elementar und unverzichtbar die Soft Skills sind. Die mehrjährige Praxis als Personal-Trainer hat den Autor gelehrt, dass Hard Skills nicht imstande sind, Soft Skill-Defizite auszugleichen (und wenn, dann nur begrenzt).

#### *Beispiel*

Kunde: "Ich möchte gern ein paar Kilos abspecken."

Trainer: "Dein dicker Hals weist auf eine Schilddrüsenproblematik hin, deswegen kannst du nicht abnehmen!"

Umgekehrt, so die Erfahrung des Verfassers, eignen sich Soft Skills, Hard Skill-Mankos wettzumachen.

*Beispiel*

Kunde: "Ich habe ständig Last mit der Verdauung."

Trainer: "Das geht vielen hier so. Ich werde nachforschen, was man da machen kann."

Die Kompensationsleistung der Soft Skills unterstreicht ihre herausragende kommunikative Rolle. Umso preiswerter fällt die kostenmäßige Kalkulation der Fortbildungsausgaben der Soft Skills zu deren Gunsten aus, denn sie gleichen Hard Skills wenigstens teilweise aus und die Unterrichtung breit gestreuter Hard Skill-relevanter Themen dürfte ins Geld schießen. Die funktionale Beziehungsstruktur zwischen harten und weichen Fähigkeiten, vornehmlich charakterisiert durch die Soft Skill-Kompensationsleistung, betont vehement die Notwendigkeit, die sozialen Kompetenzen der Übungsleiter zu schulen.

## 5 Auf die Soft Skills kommt es an!

Die Kundenzufriedenheit ist für das Unternehmen ein Erfolgsfaktor ersten Ranges, weil sie echter Kundenverbundenheit und damit nachhaltiger Kundenbindung den Weg bereitet. Je größer die Kundenzufriedenheit – mittels des Confirmation/Disconfirmation-Paradigmas nach Matthias Feistel empirisch fassbar –, desto stabiler die Kundenbindung. Die Zufriedenheit des Kunden prägt wohl seine Kaufentscheidungen mehr als das rein wirtschaftliche Kalkül, wobei dem Realitätsgehalt dieser Hypothese nicht näher nachgegangen werden konnte. Mithilfe des Servicewelten-Modells von Hansjörg Künzel gelang es, in Bezug auf das Muster Fit-Studio das Dynamische der Kundenzufriedenheit sowie die kognitiven und emotionalen Komponenten samt deren Verwobenheit zu identifizieren. Diese charakteristische Struktur sorgt nicht nur für einen Emotionalisierungsschub, sondern stellt überdies die Kundenzufriedenheit mittels ihrer längerfristig präsenten erkenntnis- und meinungsbildenden Bestandteile auf Dauer. Der Autor entwickelt drei Ansätze gesundheitsorientierten Trainings, Big Seven sowie Balance- und Sensomotorisches Konzept, die die Kundenzufriedenheitsstruktur aufgreifen. Sie erzeugen eine positive Diskonfirmation, indem sie Sachorientierung vermitteln und die Servicewelten samt ihrer Stimulanz-Systeme bedienen. Auch das Projekt Training plus, welches das übliche Fitnessstudiotraining mit Ernährungs- und Gesundheitsthemen koppelt, setzt neben der Befriedigung des Kunden-Informationsbedürfnisses auf die Verankerung des Studiobesuchs im Wege der vertieften Emotionalisierung, wozu etwa das behutsame Berücksichtigen heikler Fragen wie Gewichtsabnahme und Darmgesundheit gehört.

Aus den theoretischen Annahmen und der Beobachtung des Studioalltags schlussfolgert der Autor, dass unter den positiven Kundengefühlen, etwa Stolz und Geborgenheit, das Streben nach Sicherheit herausragt. Von den negativen, namentlich Enttäuschung und Wut, entpuppt sich die Angst, zu versagen und sich zu blamieren, als Motivationskiller Nummer 1, woraus sich Handlungsempfehlungen für die Trainer ableiten. Eine detaillierte Untersuchung der Gefühlslagen war hier nicht möglich.

Im Muster Fit-Studio zeigte sich die funktionale Notwendigkeit, dass die Trainer mit kommunikativen Kompetenzen ausgestattet sind. Nach der Erfahrung des Verfassers als lizenzierte Personal-Trainer vermögen weiche Fähigkeiten Lücken im Fachlichen wettzumachen, während umgekehrt Hard Skills Soft Skills so gut wie gar nicht auszugleichen imstande sind. Das genauere Erforschen dieses Beziehungsgeflechts hätte eine eigene Bachelorarbeit verdient. Angesichts der Kompensationsleistung der Soft

Skills, die durch eine reformierte Aus- und Fortbildung erheblich zu steigern ist, und in Anbetracht des zu erwartenden Zugewinns an Kundenzufriedenheit infolge der Arbeit Soft-Skills-geschulter Trainer, dürfte die bisherige diesbezügliche Nicht-Ausbildung der Übungsleiter dem Unternehmen teurer zu stehen kommen.

Zu den fachübergreifenden Kompetenzen des Fitnesstrainers zählt, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, seine Wünsche und Bedürfnisse feinfühlig und empathisch aufzuspüren und die verabredeten Ziele mit Takt, Gesprächsgeschick und Durchsetzungsvermögen zu verwirklichen, subsumierbar unter Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz, die sich im Medium der Kommunikation äußern. Solche lehr- und lernbaren Qualifikationen, Schlüsselqualifikationen für Trainer, bestimmen maßgeblich die Kundenzufriedenheit. Die eingehende Behandlung der Frage, welche Schlüsselqualifikationen insgesamt von Belang sind und welchen von ihnen welcher Erfolgspart zukommt, hätte die Vorgaben dieser Thesis überstiegen.

Als empirische Grundlage dienten neben der mehrjährigen berufspraktischen Erfahrung des Autors die Trainer-Kunde-Gespräche, die er von Januar bis März 2016 im Muster Fit-Studio führte. Für deren qualitative Analyse zog er das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun heran. Die Gespräche im Berichtszeitraum wurden nicht fremdbeobachtet, was der Objektivität und Erfassung der Kommunikationssituation in ihrer Breite und Tiefe zugute gekommen wäre. Der Verfasser vertritt jedoch die Ansicht, dass seine Professionalität und Selbstkontrolle Gewähr bieten, ein realitätsnahes Bild der örtlichen Gegebenheiten und menschlichen Begegnungen im Muster Fit-Studio zu zeichnen.

Die Situationsanalyse ergab, dass die Trainer-Kunde-Kommunikation in dem Maße stimmig ist, wie beide Parteien hinter der gemeinsam erarbeiteten Ziel- und Zukunftsperspektive stehen: das Training zu absolvieren *in der Erwartung, dass der Kunde Erfolg gehabt haben wird*. Aus Sicht des Kunden präsentiert sich die Kommunikationsproblematik so: Gefangen in seinen Emotionen, vornehmlich den Ängsten, und unvorbereitet darauf, im Fitnessstudio angemessen zu kommunizieren, pflegt er ein mehr oder minder stimmiges Selbstbild und hegt diffuse bis unrealistische Zielvorstellungen, die hauptsächlich die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Ästhetik betreffen. Aus dem Blickwinkel des Trainers nimmt sich die Kommunikation nicht minder problematisch aus. Der Trainer soll über die Fülle aktueller Themen der Fitnessbranche informiert und vorzugsweise in jenen Stoffgebieten zuhause sein, die den Kunden angehen. Er soll den Fitnessstudiobesucher an das Training heranzuführen und ihn begleiten, ohne ihn zu über- noch unterfordern. Er soll sich verständlich und einfach ausdrücken, ohne zu ver-

einfachen. Er soll physiologisch bewährte Bewegungen üben lassen, ohne zu übersehen, dass sich der Kunde bei einigen Übungen unwohl fühlt. Er soll die Einzigartigkeit des Kunden respektieren und eine für den Einzelnen passgenaue Kommunikation praktizieren, obgleich er darin nicht geschult ist. Er soll bei den Bemühungen um Gewichtsreduktion besonders sensibel agieren und auf sonst übliche Bewertungen verzichten.

Soll angesichts der ermittelten Doppelerwartung und der emotional aufgeladenen Doppelproblematik das Niveau der Kundenzufriedenheit steigen und die Kommunikation zwischen Trainer und Kunde stimmig sein, kommt es auf die Mitarbeiter-Soft Skills an.

## Literaturverzeichnis

Aecherli, Helene (2013): Udo Pollmer im Interview: "Der Körper nimmt sich, was er braucht."

URL: [http://www.beobachter.ch/natur/natuerlich-leben/lebensmittel-ernaehrung/artikel/udo-pollmer-im-interview\\_der-koerper-nimmt-sich-was-er-braucht/](http://www.beobachter.ch/natur/natuerlich-leben/lebensmittel-ernaehrung/artikel/udo-pollmer-im-interview_der-koerper-nimmt-sich-was-er-braucht/). (02.06.2016)

Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. In: Journal of Marketing Research 10/1973.

Bischoff, S./Meuer, S. (2012): Darm und Immunsystem. Abwehr aus dem Bauch heraus. URL: <http://www.allgemeinarzt-online.de/a/1574780>. (02.06.2016)

Burger, Kathrin (2016): Ernährung. Der ungesunde Gesund-essen-Boom.

URL: <http://www.spektrum.de/news/der-ungesunde-gesund-essen-boom/1408487>. (02.06.2016)

Bruhn, Manfred (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden. 6. Aufl. Berlin, Heidelberg.

Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (2013): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen. 8. Aufl. Wiesbaden.

Deutsches Krebsforschungszentrum (DKFZ) (2016): Darmkrebs. Dick- und Enddarmkrebs – eine Einführung: Anatomie, Entstehung, Häufigkeit.

URL: <https://www.krebsinformationsdienst.de/tumorarten/darmkrebs/was-ist-darmkrebs.php>. (02.06.2016)

DSSV (2016): DSSV, Arbeitgeberverband deutscher Fitness- und Gesundheits-Anlagen. Eckdaten deutsche Fitnessbranche.

URL: <http://www.dssv.de/home/statistik/eckdaten-2016/>. (02.06.2016)

Diller, Hermann (1996): Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing ZFP 2/1996, 81-94.

Dittrich, Sabine (2000): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing. Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen. 1. Aufl. St. Gallen.

Enders, Guilia (2014): Darm mit Charme. Alles über ein unterschätztes Organ. Berlin.

Feistel, Matthias (2008): Strategisches Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden.

Gündling, Christian (1999): Wer den Kunden nicht ehrt. Mit effizientem Service zu mehr Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Stuttgart.

Hensche, Hans-Ulrich/Schleyer, Anke/Wildraut, Christiane (2006): Möglichkeiten und Grenzen der nachhaltigen Kundenbindung bei der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte in NRW. In: Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest Nr. 20.

Hesse, Jürgen/Schrader, Hans Christian u.a. (2016): Definition Soft Skills / Hard Skills. Außerfachliche Kompetenzen zählen.

URL: <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/soft-skills-definition-hard-skills.php>. (02.06.2016)

Homburg, Christian/Gierig, Anette/Hentschel, Frederike (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: DBW - Die Betriebswirtschaft 59/1999, 173-195.



Homburg, Christian/Koschate, N/Hoyer, W. D. (2006): The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: A dynamic perspective. In: Journal of Marketing 70, 21–31.

Homburg, Christian/Stock-Homburg, Ruth (2006): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Wiesbaden. 17-51

Huber, Frank/Hermann, Andreas/Braunstein, Christine (2004): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. 4. Aufl. Wiesbaden.

Huber, Frank/Hermann, Andreas/Braunstein, Christine (2005): Ein Ansatz zur Erklärung der Kundenbindung auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 57/2005, 187–213.

Jeker, Karin (2002): Das Bindungsverhalten von Kunden in Geschäftsbeziehungen: Theoretische und empirische Betrachtung der Kundenbindung aus Kundensicht. O.O.

Kantereit, Hans (2013): Der Appetit ist die moderne Erbsünde. Diäten hält er für Gewalt und essen soll man, worauf man Lust hat. Im Interview zerlegt der Lebensmittelchemiker Udo Pollmer den Glauben an die eine, gesunde Ernährung.

URL: <http://www.zeit.de/lebensart/essen-trinken/2013-06/ernaehrung-diaeten>.

(02.06.2016)

Keul, Joseph/Hamm, Michael (1998): Die richtige Fitnessernährung. Heidelberg.

Kuss, Alfred/Tomczak, Torsten (2004): Käuferverhalten: eine marketingorientierte Einführung. Stuttgart.

Künzel, Hansjörg (2012): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Handbuch für Strategie und Umsetzung. 2. Aufl. Heidelberg.

Loeffelholz, Christian (2015): Ernährungsstrategien in Kraftsport & Bodybuilding. Optimaler Muskelaufbau, beschleunigter Fettabbau, gesteigerte Kraftleistung. 9. Aufl. Arnsberg.

Meyer, A./Oevermann, D. (1995): Kundenbindung. In Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart.

Moosburger, Kurt (2012): Was ist dran am Dehnen (stretching)? Fakten und Mythen.  
URL: <http://www.dr-moosburger.at/home.htm>. (02.06.2016)

Nerdinger, Friedemann W./Neumann, Christina (2007): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Moser, K. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Heidelberg.

Ostendorf, Norbert/Antwerpens, Frank/Bröse, Sacha u.a. (2016): Darmgesundheit.  
URL: <http://flexikon.doccheck.com/de/Darmgesundheit>. (02.06.2016)

Pollmer, Udo/Keckl, Georg/Alfs, Klaus (2015): Don't Go Veggie! 75 Fakten zum vegetarischen Wahn. Stuttgart.

Pollmer, Udo (2015): Elf Gründe gegen die „Veggie-Diktatur“.  
URL: <http://www.berliner-zeitung.de/gesundheit/udo-pollmer-elf-gruende-gegen-die-veggie-diktatur--22641278>. (02.06.2016)

Rotterdam, Peter: Sport und Ernährung. Vortrag vor der Initiative "Wettringen-Selbst-Bewusst" am 01.06.2016. In: Tageblatt für den Kreis Steinfurt vom 04.06.2016.

Salvisberg, Alexander (2010): Soft Skills auf dem Arbeitsmarkt: Bedeutung und Wandel. Zürich

Saunders, Cicely: Es geht nicht darum, dem Leben mehr Tage zu geben, sondern den Tagen mehr Leben.

URL: <http://www.spruch-des-tages.org/zitate/610-es-geht-nicht-darum-dem-leben-mehr-tage-zu-geben-sondern-den-tagen-mehr-leben>. (02.06.2016)

Schulz von Thun, Friedemann (1999): Wie kommunizieren wir "richtig"? In: Denken + Glauben März/April 1999, 1-4

Schlaffke, W./Plünnecke, A. (2015): Studienbrief der DhfPG - Beratungs- und Servicemanagement. Saarbrücken.

Spektrum Akademischer Verlag (2001): Darm-assoziiertes Immunsystem.

URL: <http://www.spektrum.de/lexikon/ernaehrung/darm-assoziiertes-immunsystem/1925/http://flexikon.doccheck.com/de/Peyer-Plaue%29>. (02.06.2016)

Stauss, Bernd (1999): Kundenzufriedenheit. Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis 19/1999, 5–24.

Techniker Krankenkasse (2013): Bewegungsstudie 2013.

URL: <https://krisenbegleiter.wordpress.com/2013/07/31/tk-und-magdalena-neuner-stellen-bewegungsstudie-2013-vor-deutschland-sitzt-sich-krank/>. (02.06.2016)

Verfassung der Weltgesundheitsorganisation

URL: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/>. (02.06.2016)

Volk, Hartmut (2005): Sozialkompetenz ist keine sozialromantische Schwärmerei. Der unterschätzte Erfolgsbaustein erfüllt die grundlegendsten menschlichen Bedürfnisse. Die Manager profitieren dabei von der allgemeinen Beliebtheit und betreiben die effektivste Kundenwerbung.

URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/unternehmen-sozialkompetenz-ist-keine-sozialromantische-schwaermerei-1208703.html>. (02.06.2016)

Watzlawik, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11. Aufl. Bern.

---

# Anlagen

Anlage 1:	Thema Anlage 1	Seite
Anlage 2:	Thema Anlage 2	Seite

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ochtrup, den 06. Juni 2016

Lukas Heck